

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ТОДОРЮК ОЛЬГА БОРИСІВНА

УДК 663.2:658.86:658.8(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ

076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ольга ТОДОРЮК

Науковий керівник

Ільченко Наталія Борисівна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Тодорюк О.Б. Формування системи дистрибуції вина в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розвитку теоретико-методологічних засад, розроблення науково-методичного інструментарію та практичних рекомендацій з формування системи дистрибуції вина в Україні в умовах трансформації винного ринку, невизначеності, воєнних викликів та цифровізації ланцюгів постачання. У роботі розвинуто теоретичні засади формування системи дистрибуції вина, систематизовано етапи її становлення та розвитку в Україні, визначено роль власного імпорту як напряду трансформації дистрибуційних процесів, що забезпечує скорочення кількості посередників, оптимізацію логістичних процесів, підвищення прозорості ланцюгів постачання та посилення контролю якості. Набули подальшого розвитку теоретичне положення щодо визначення сутності поняття «формування системи дистрибуції вина» як процесу створення та розвитку взаємопов'язаної сукупності логістичних, маркетингових, поведінкових та соціокультурних складових, спрямованих на формування споживчої цінності та забезпечення доступності винної продукції в ланцюгу постачання, з урахуванням сегментаційної диференціації ринку, розвитку культури споживання, цифрової трансформації та омніканальної взаємодії. Систематизовано класифікаційні ознаки дистрибуції вина за дванадцятьма характеристиками, що охоплюють джерело формування асортименту, масштаб діяльності, цільові канали збуту, спосіб організації збуту, цінове позиціонування, рівень цифровізації, логістичну модель, рівень інтеграції з виробником, стратегію розподілу, рівень сервісного обслуговування, рівень адаптивності та екологічну орієнтацію логістики.

Проведено порівняльний аналіз систем дистрибуції вина у країнах із

розвиненою виноробною галуззю та країнах, внутрішній ринок яких переважно забезпечується за рахунок імпорту. Визначено основні тенденції структурної трансформації світового ринку вина під впливом зміни споживчих пріоритетів, розвитку преміального, органічного та низькоалкогольного сегментів, кліматичних, економічних та логістичних чинників. Ідентифіковано ключові виклики розвитку винної галузі, пов'язані з нестабільністю виробництва внаслідок кліматичних змін, накопиченням надлишкових запасів, посиленням конкурентного тиску та необхідністю адаптації ланцюгів постачання. Здійснено комплексну оцінку системи дистрибуції вина в Україні з урахуванням воєнних ризиків, логістичних обмежень, трансформації споживчої поведінки та цифровізації торговельних процесів. Проведено порівняльний аналіз провідних операторів за масштабами діяльності, структурою товарного портфеля, каналами збуту, логістичною інфраструктурою та рівнем цифрової інтеграції; сформовано їх типологізацію за моделями функціонування. Застосування SWOT-аналізу та матриці TOWS дало змогу визначити конкурентні переваги, внутрішні обмеження, перспективні напрями розвитку та зовнішні ризики ключових операторів винної дистрибуції.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи дистрибуції вина на основі авторської моделі E_{dist} , яка інтегрує показники ринкової позиції, широти асортименту, логістичної спроможності, стратегічних партнерств, цифрової інтеграції та інтенсивності бренд-комунікації з диференційованим урахуванням впливу цифровізації залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. Запропонований підхід дає змогу встановити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та результативністю функціонування системи дистрибуції вина і визначити пріоритети її розвитку та цифрової трансформації. Удосконалено науково-методичний інструментарій застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина шляхом послідовної ідентифікації, оцінювання та визначення пріоритетності критичних обмежень у ланцюгах постачання, поєднання інструментарію ТОС з кількісним оцінюванням рівня цифрової трансформації та використанням Digital Constraint Index (DCI). Сформовано систему показників для

реалізації п'яти фокусуючих кроків теорії обмежень, що забезпечує моніторинг критичних вузьких місць, визначення пріоритетів управлінського впливу та підвищення результативності управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності.

Розвинуто науково-методичне забезпечення стратегічного планування у сфері дистрибуції винної продукції шляхом формування диференційованих стратегій розвитку дистрибуційних компаній залежно від рівня цифрової трансформації, географічного охоплення ринку та структури товарного портфеля за співвідношенням імпортних і локальних брендів. Запропоновано підхід до моніторингу реалізації стратегій дистрибуції на основі взаємопов'язаних показників функціонування системи дистрибуції та рівня цифрової трансформації ланцюгів постачання, що забезпечує своєчасне виявлення критичних відхилень і обґрунтування управлінських рішень. Розвинуто процесно-управлінський підхід до організації власного імпорту та дистрибуції вина на основі BPMN-моделювання наскрізних бізнес-процесів, інтеграції інструментарію теорії обмежень і цифрових технологій управління, ідентифікації та оцінювання фізичних і цифрових обмежень із використанням системи KPI та Digital Constraint Index (DCI), а також формування послідовності управлінських дій щодо їх усунення.

Сформовано авторську концепцію стратегічного розвитку системи дистрибуції вина, яка поєднує оцінювання ефективності дистрибуції (Edist), оцінювання обмежень ланцюгів постачання (SCI) та цифровий індекс обмежень (DCI) з інструментарієм стратегічного управління, що передбачає ідентифікацію обмежень, формування KPI, вибір стратегічних напрямів та оцінювання результатів. Розроблено цифрову дорожню карту розвитку системи дистрибуції вина, що передбачає поетапне впровадження ERP, CRM, WMS, Big Data-аналітики, автоматизованого управління запасами та систем прогнозування попиту. Обґрунтовано диференційовані стратегічні напрями розвитку операторів винної дистрибуції з урахуванням їх ринкового позиціонування, цифрової трансформації, структури товарного портфеля та особливостей бізнес-моделі.

Обґрунтовано напрями розвитку системи дистрибуції вина в умовах

воєнного стану та повоєнного відновлення, зокрема застосування оперативного планування та IoT-рішень, розвиток логістичної інфраструктури на основі клімат-контрольованих складів і автоматизованого управління запасами, моніторинг законодавчих змін, адаптацію до міжнародних стандартів, забезпечення правової безпеки дистрибуційної діяльності та спрощення регуляторних процедур шляхом гармонізації з європейськими стандартами. Визначено перспективи розвитку винного туризму як мультиканальної стратегії просування винної продукції із застосуванням цифрових інструментів, зокрема віртуальних дегустацій, та його інтеграції до міжнародних туристичних маршрутів. Запропоновані теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації формують комплексний інструментарій стратегічного управління, оцінювання, моніторингу та цифрової трансформації системи дистрибуції вина в Україні.

Ключові слова: система дистрибуції вина, дистриб'ютори винної продукції, ринок вина, ланцюги постачання, диджиталізація, цифрова трансформація, омніканальність, модель E_{dist} , теорія обмежень, теорія невизначеності, *TOC+Digital*, стратегічне управління, адаптивні стратегії, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Todoriuk O. Wine Distribution System Formation in Ukraine. – Qualification scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities.” – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2026.

The proposed approach facilitates the establishment of a relationship between the level of digital maturity and the performance of the wine distribution system. It also enables the definition of priorities for its development and digital transformation. The scientific and methodical toolkit for applying the Theory of Constraints (TOC) in the wine distribution system has been improved through the sequential

identification, evaluation, and prioritization of critical bottlenecks in supply chains. This improvement combines TOC tools with a quantitative assessment of the digital transformation level using the Digital Constraint Index (DCI). A system of indicators has been developed for implementing the five focusing steps of the Theory of Constraints. This system provides monitoring of critical bottlenecks, determination of management impact priorities, and enhancement of supply chain management performance under uncertainty. The scientific and methodical support for strategic planning in the field of wine product distribution has been enhanced through the formation of differentiated development strategies for distribution companies. These strategies are contingent upon the company's level of digital transformation, geographical market coverage, and product portfolio structure by the ratio of imported and local brands. A methodology for the oversight of the implementation of distribution strategies has been put forth. This methodology is predicated on interconnected indicators of distribution system functioning and the degree of supply chain digital transformation. The proposed methodology ensures the timely detection of critical deviations and the substantiation of management decisions. A process-management approach to organizing own import and wine distribution has been advanced based on BPMN modeling of end-to-end business processes, integration of Theory of Constraints tools and digital management technologies, identification and evaluation of physical and digital constraints using a KPI system and the Digital Constraint Index (DCI), as well as formation of a sequence of management actions for their elimination.

The author has developed a theoretical framework for the strategic development of wine distribution systems, integrating the E_{dist} (distribution efficiency assessment) and SCI (supply chain constraints assessment) with the DCI (digital constraint index) and a range of strategic management tools. These tools encompass constraint identification, the formulation of key performance indicators (KPIs), the selection of strategic directions, and the evaluation of outcomes. A digital roadmap for the development of the wine distribution system has been designed, which provides for the phased implementation of Enterprise Resource Planning (ERP), Customer

Relationship Management (CRM), Warehouse Management Systems (WMS), Big Data analytics, automated inventory management, and demand forecasting systems. A set of nuanced, specific strategic directions for the development of wine distribution operators have been substantiated, taking into account their market positioning, digital transformation, product portfolio structure, and business model characteristics.

The development of the wine distribution system under martial law and post-war recovery has been substantiated, particularly with regard to the application of operational planning and IoT solutions, the development of logistics infrastructure based on climate-controlled warehouses and automated inventory management, monitoring of legislative changes, adaptation to international standards, ensuring legal security of distribution activities, and simplification of regulatory procedures through harmonization with European standards. The potential for the development of wine tourism as a multi-channel strategy for promoting wine products using digital tools, including virtual tastings, and its integration into international tourist routes, has been determined.

The proposed theoretical propositions, scientific-methodical approaches, and practical recommendations form a comprehensive toolkit for strategic management, evaluation, monitoring, and digital transformation of the wine distribution system in Ukraine.

Keywords: wine distribution system, wine product distributors, wine market, supply chains, digitalization, digital transformation, omnichannel distribution, Edist model, Theory of Constraints, uncertainty theory, TOC+Digital, strategic management, adaptive strategies, competitiveness.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних науково-метричних баз:

1. Ilchenko N., Todoruk O. Exploring the sparkling wine market in Ukraine. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2024. № 1 (49). P. 79–93. URL : [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)05](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)05) (особистий внесок здобувача полягає у проведенні дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку ринку ігристого вина в Україні, здійснено аналіз його структурних характеристик, динаміки виробництва, імпорту та особливостей функціонування основних учасників ринку. Визначено ключові чинники впливу на розвиток винного ринку та обґрунтовано напрями адаптації суб'єктів галузі до змін зовнішнього середовища).
2. Todoruk O. The Ukrainian Wine Distribution System: Fundamental Principles and Formation Characteristics. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-161>
3. Todoruk O. Wine Distribution in Ukraine under Conditions of Uncertainty and Constraints. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-179>
4. Todoruk O. Supply Chain Management in the Wine Market. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-16>

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Ilchenko N., Todoruk O. Features of the organized wine distribution: the foreign and domestic experience . *Business Inform*. 2023. № 2. С. 137–144. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-137-144>. (особистий вклад здобувача полягає у проведенні дослідження особливостей організації системи дистрибуції вина в Україні та зарубіжних країнах, здійснено порівняльний аналіз моделей дистрибуційних каналів і практик функціонування учасників винного ринку. Визначено напрями удосконалення системи дистрибуції вина в

Україні на основі адаптації зарубіжного досвіду, розвитку ефективних каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів винного ринку).

6. Тодорюк О. Бренд Wines of Ukraine: запорука української винної ідентичності. Бренд-менеджмент: маркетингові технології : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т,, 2023. С. 491–493. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf>

7. Todoruk O., Ilchenko N. Ukraine's wine imports during the war time. Collection of scientific papers «SCIENTIA» : **VI International Scientific and Theoretical Conference «Theory and practice of modern science»** (Kraków, Poland, 24 Nov. 2023). – 2023. С. 28–29. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1368>

8. Тодорюк О. Маркетинг вина: цифрові технології Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: тези доп. VI Міжнар. наук.практ. інтернет-конф. (Київ, 27 трав. 2023 р.) / відп. ред. В. А. Осика. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – С.184–187. URL : https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/39560f60f7506e6d826e00989442a88b.pdf?utm_source=chatgpt.com

9. Тодорюк О. Логістика вина: проблеми сьогодення. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квіт. 2023 р.) /відп. ред. Н.Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т,, 2023. С. 117–119 URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/193564cc-585d-4430-aa6c-ce43257a6011>

10. Тодорюк О. The challenges of wine import and logistics in Ukraine during wartime. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15 травня 2024 р.) /відп. ред. В. А. Осика. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 15–17. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/02add4fa-b780-401a-b67e-f8d28d73ee36>

11. Todoruk O. Logistics Processes in Wine Distribution: International and Domestic Experience. Logistics of the Future: Effective Solutions for Trade.: тези

доп. Міжнар. наук.-практ. конф. /відп. ред. Н.Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-
екон. ун-т, (Київ, 15 квіт. 2026 р.) С. 18–20. URL:
<https://ur.knute.edu.ua/items/7681f511-b7eb-4562-b2a6-7effc29fc80e>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	12
ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ	26
1.1. Генезис формування системи дистрибуції.	26
1.2. Основні положення та передумови формування системи дистрибуції вина в Україні.	38
1.3. Дистрибуція вина в умовах невизначеності та обмежень.	63
Висновки до розділу 1.	82
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ	84
2.1. Аналіз ринку вина в Україні, як частини світового виноробства.	84
2.2. Управлінські технології формування системи дистрибуції вина в Україні.	118
2.3. Застосування аналітичних інструментів оцінювання системи дистрибуції вина в Україні.	137
Висновки до розділу 2.	152
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ	154
3.1. Напрями стратегічного розвитку систем дистрибуції вина підприємствами України.	154
3.2. Розробка методичного забезпечення стратегій розвитку дистрибуції вина в Україні.	180
3.3. Аналітичні підходи до оцінювання результатів функціонування систем дистрибуції вина в Україні.	199
Висновки до розділу 3.	225
ВИСНОВКИ	229
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	235
ДОДАТКИ	247

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СДВ – Система дистрибуції вина.

ТОС – Theory of Constraints, теорія обмежень Еліяху Голдратта.

HoReCa – Hotel, Restaurant, Catering (готелі, ресторани, кейтеринг).

DCI – Digital Constraint Index (індекс цифрового обмеження).

ЦТ – Цифрова трансформація.

E_{dist} – інтегральний індекс ефективності системи дистрибуції

SCI – Supply Chain Constraints Index (індекс обмежень ланцюга постачання)

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація, цифрова трансформація економіки та зростання нестабільності ринкового середовища зумовлюють особливу актуальність проблеми формування ефективної системи дистрибуції вина в Україні. Повномасштабна військова агресія, порушення сформованих ланцюгів постачання, обмеження транспортно-логістичних можливостей, зміна структури споживчого попиту та регіональна нерівномірність розвитку ринку суттєво ускладнили процеси планування, координації та контролю товарних, інформаційних і фінансових потоків у винній галузі. Це потребує переосмислення традиційних підходів до організації дистрибуції вина та переходу від моделей, орієнтованих переважно на окремі канали збуту й операційну ефективність, до інтегрованих систем управління, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій та здатні забезпечити стійкість, гнучкість та безперервність функціонування учасників винного ринку в умовах невизначеності.

Дослідження системи дистрибуції винної продукції набуває особливої актуальності, оскільки специфіка цього товарного сегмента зумовлює підвищені вимоги до організації товароруку. До ключових особливостей належать необхідність забезпечення належних умов зберігання і транспортування, контролю якості та простежуваності походження продукції, залежність від імпортних каналів постачання, а також значний вплив брендової складової на формування споживчої цінності. Відтак досліджувана система є складною соціально-економічною системою, що інтегрує логістичні, маркетингові, комерційні та стратегічні процеси управління. Її ефективність визначається не лише раціональною організацією матеріальних потоків, а й рівнем розвитку партнерської взаємодії між учасниками ланцюга постачання, ефективністю управління асортиментом, використанням цифрових технологій і комунікацій, а також формуванням довгострокових взаємовідносин із торговельними мережами, закладами HoReCa та кінцевими споживачами.

Аналіз стану ринку вина в Україні свідчить про суттєві структурні зміни,

зумовлені наслідками повномасштабної військової агресії, скороченням внутрішнього виробництва та трансформацією структури товарної пропозиції. За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. обсяг споживання вина становив близько 10,33 млн дал, з яких 4,60 млн дал припадало на імпорتنу продукцію, а 5,73 млн дал — на продукцію вітчизняного виробництва. У 2022 р. споживання скоротилося до 6,79 млн дал, що на 34 % менше порівняно з довоєнним періодом, при цьому відбулося одночасне зменшення обсягів імпорту та внутрішнього виробництва. Упродовж 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення ринку, однак залежність від імпортних поставок залишалася високою. Так, у 2024 р. частка імпоротної продукції досягла 68 %, що підтверджує визначальне значення імпортерів і дистриб'юторів у забезпеченні товарної пропозиції та стабільності функціонування ринку [52; 54].

Виробничий потенціал вітчизняного виноробства при цьому залишається недостатнім для повного забезпечення внутрішнього попиту. У 2024 р. обсяг переробки винограду на виноматеріали становив 31 963 т, що на 36,5 % менше порівняно з попереднім роком, тоді як виробництво виноматеріалів скоротилося до 2,391 млн дал, або на 38,1 %. За перші одинадцять місяців 2025 р. вартість імпорту вина в Україну досягла 198,86 млн дол. США. Основними країнами-постачальниками були Італія (42,53 %), Франція (16,66 %) та Іспанія (12,78 %). Натомість обсяг експорту українського вина становив 8,19 млн євро, а найбільшими країнами-імпортерами української продукції були Румунія (42,58 %), США (9,84 %) та Молдова (9,17 %) [76]. Наведені тенденції свідчать про високий рівень імпортозалежності внутрішнього ринку та об'єктивну необхідність удосконалення дистрибуційної системи як одного з ключових чинників забезпечення його ефективного функціонування.

Сучасний розвиток винного ринку характеризується активною цифровою трансформацією дистрибуційних процесів, поширенням електронної комерції, використанням аналітичних інструментів прогнозування попиту та впровадженням цифрових платформ управління ланцюгами постачання. Зазначені процеси потребують перегляду традиційних підходів до організації системи дистрибуції

вина на основі інтеграції цифрових технологій, автоматизованих систем управління запасами, розвитку омніканальних моделей збуту та поглиблення стратегічної взаємодії між виробниками, імпортерами, дистриб'юторами, роздрібними торговельними мережами, закладами HoReCa і суб'єктами винного туризму. У зазначених умовах першочергового значення набуває формування адаптивної моделі товароруху, здатної забезпечити стійкість функціонування, гнучкість управління та конкурентоспроможність учасників ринку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Важливим чинником трансформації системи дистрибуції вина в Україні є процес європейської інтеграції, який передбачає адаптацію вітчизняного винного ринку до нормативно-правових вимог Європейського Союзу, гармонізацію регуляторного середовища, розвиток конкурентних механізмів товароруху та впровадження сучасних підходів до управління ланцюгами постачання [51]. Відповідно суб'єкти винного ринку повинні забезпечувати не лише стійкість і адаптивність внутрішніх дистрибуційних процесів, а й створювати передумови для інтеграції у європейські та глобальні ланцюги створення вартості, посилення експортного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій українських виробників вина.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері маркетингу, логістики, управління ланцюгами постачання та розвитку виноробної галузі, представлений у працях зарубіжних учених (Ф. Котлера, К. Келлера [87], М. Портера [89], Т. Левітта) і вітчизняних дослідників (Л. М. Шимановської-Діанич, А. В. Щербака, О. В. Нікішиної, В. В. Россохи, О. А. Петриченка, Р. Г. Іваніва, О. С. Бондаренко, Кочубей Д. В. [56] та ін.), проблематика формування комплексної системи дистрибуції вина в Україні залишається недостатньо розробленою.

Аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень присвячена технологічним, виробничим, маркетинговим або логістичним аспектам розвитку виноробної галузі, тоді як питання комплексного управління системою дистрибуції вина, її організаційної побудови, стратегічного розвитку, цифрової трансформації та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища не отримали

належного науково-методичного обґрунтування. Недостатньо дослідженими залишаються питання формування адаптивної моделі дистрибуції, яка інтегрувала б принципи управління ланцюгами постачання, цифровізації бізнес-процесів, ризик-орієнтованого управління та стратегічної взаємодії учасників ринку.

У зв'язку з цим наукова проблема дослідження полягає в розробленні теоретико-методичних засад формування адаптивної системи дистрибуції вина, здатної забезпечити ефективну координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, підвищення стійкості ланцюгів постачання, рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності суб'єктів винного ринку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Недостатній рівень науково-методичного опрацювання зазначеної проблематики, її практична значущість для розвитку винного ринку України, а також необхідність розроблення сучасних підходів до формування адаптивної системи дистрибуції вина зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили його мету, завдання та логіку проведення наукового пошуку.

Зв'язок наукової роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету (Київського національного торговельно-економічного університету):

Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету (Київського національного торговельно-економічного університету):

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Державного торговельно-економічного університету. Розробки, представлені в дисертації, є складовою науково-дослідної роботи «Управління бізнес-процесами на підприємствах роздрібної торгівлі» (номер державної реєстрації 0120U100727), особистий внесок полягає у запропонованих теоретико-методологічних підходах до управління бізнес-процесами формування та розвитку системи дистрибуції вина на підприємствах роздрібної торгівлі, зокрема у розробленні науково-методичного підходу до оцінювання

ефективності дистрибуції (E_{dist}), а також у розробленні підходу до моніторингу реалізації стратегій дистрибуції на основі інтегрованої системи фінансових, операційних та цифрових показників.

Розробки, представлені в дисертаційній роботі, є складовою науково-дослідної роботи «Відновлення торговельного бізнесу в Україні в поствоєнних умовах» (номер державної науково-дослідної теми 0124U001474), в якій запропоновано методичний підхід TOC+Digital до ідентифікації та усунення критичних цифрових і логістичних обмежень у ланцюгах постачання винної продукції в умовах воєнного стану, розроблено цифрову дорожню карту поетапного відновлення дистрибуційних процесів підприємств винної галузі, а також обґрунтовано напрями підвищення стійкості системи дистрибуції вина, які передбачають диверсифікацію каналів постачання, розвиток власного імпорту роздрібними торговельними мережами та адаптацію бізнес-моделей дистриб'юторів до умов невизначеності. Реалізація зазначених результатів сприятиме прискоренню відновлення торговельного бізнесу винної галузі та підвищенню стійкості дистрибуційних мереж у поствоєнний період.

Розробки, представлені в дисертаційній роботі, є складовою науково-дослідної роботи «Адаптивне управління логістичною діяльністю підприємства торгівлі» (номер державної науково-дослідної теми 0123U102494), в якій запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи дистрибуції вина (модель E_{dist}), що враховує логістичну спроможність підприємства як один із ключових факторів результативності, розроблено систему класифікаційних ознак та типологізацію дистрибуційних компаній за рівнем цифрової трансформації, географічною структурою покриття та структурою товарного портфеля, а також запропоновано диференційовані стратегічні моделі адаптивного управління логістичною діяльністю для різних типів суб'єктів роздрібної торгівлі винною продукцією. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню адаптивності та результативності логістичного управління підприємств торгівлі в умовах невизначеності ринкового середовища.

Мета та завдання дослідження розроблення теоретичних засад, методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування системи дистрибуції вина в Україні на засадах цифрової трансформації в умовах невизначеності та обмежень.

Виходячи з поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення генезису формування системи дистрибуції;
- обґрунтувати основні положення та передумови формування системи дистрибуції вина в Україні;
- визначити особливості формування системи дистрибуції вина в умовах невизначеності;
- проаналізувати ринок вина в Україні та порівняти з різними країнами світу;
- дослідити управлінські технології формування системи дистрибуції вина на ринку України;
- визначити аналітичні інструменти, що формують систему дистрибуції вина в Україні;
- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку систем дистрибуції вина підприємствами України;
- удосконалити методичне забезпечення реалізації стратегій розвитку систем дистрибуції вина в Україні;
- обґрунтувати результати оцінювання функціонування систем дистрибуції вина в Україні.

Об’єктом дослідження є процес формування системи дистрибуції вина в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи дистрибуції вина в Україні.

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: *історичного* (для розкриття генезису формування системи дистрибуції), *гносеологічного аналізу*

(при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «дистрибуція вина»), *індукції та дедукції* (для дослідження розвитку ринку вина в Україні), *порівняльного аналізу* (для зіставлення особливостей формування системи дистрибуції вина у країнах світу), *анкетування* (для виявлення тенденцій формування системи дистрибуції вина роздрібними торговельними мережами), *системного підходу* (для систематизації даних роздрібних торговельних мереж щодо впровадження інноваційної стратегії дистрибуції, системи бізнес-взаємодії підприємств), *моделювання* (для розробки моделей управління бізнес-процесами на ринку вина), *економіко-математичних та економіко-статистичних* (для оцінки динаміки, виявлення змін, деформацій, передумов для формування системи дистрибуції роздрібними торговельними мережами), *графічних і матричних* (для наочного подання декомпозиції бізнес-процесів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні та удосконаленні теоретико-методичних засад управління системою дистрибуції вина в умовах цифрової трансформації, а саме:

вперше:

науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи дистрибуції вина (E_{dist}), який ґрунтується на інтеграції показників ринкової позиції, широти асортименту, логістичної спроможності, стратегічних партнерств, рівня цифрової інтеграції та інтенсивності бренд-комунікації з урахуванням диференційованого впливу цифровізації залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. Особливістю запропонованого підходу є диференціація впливу цифровізації на результативність системи дистрибуції відповідно до досягнутого підприємством рівня цифрової зрілості, що підвищує об'єктивність та достовірність оцінювання ефективності функціонування системи дистрибуції вина та створює методичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо її розвитку та цифрової трансформації в умовах невизначеності ринкового середовища;

удосконалено:

- систему класифікаційних ознак дистриб'юторів вина, доповнену

ознаками, що характеризують джерела формування асортименту, масштаб діяльності, канали збуту, організацію продажів, цінове позиціонування, рівень цифровізації, модель логістичного забезпечення, характер взаємодії з виробниками, спрямованість дистрибуційної стратегії, рівень сервісного забезпечення, адаптивність та екоорієнтованість діяльності. На відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на каналах збуту та окремих логістичних функціях, запропонована система забезпечує комплексне оцінювання структурних, організаційних, логістичних, технологічних, стратегічних та адаптаційних характеристик дистриб'юторів вина, що створює основу для їх диференціації та обґрунтування напрямів розвитку в умовах невизначеності;

— науково-методичний підхід до застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина, що передбачає послідовну ідентифікацію, оцінювання та визначення пріоритетності критичних обмежень у ланцюгах постачання, а також розроблення заходів щодо їх усунення з урахуванням рівня цифрової трансформації відповідних процесів. Науковою відмінністю удосконаленого підходу є поєднання інструментарію теорії обмежень із кількісним оцінюванням рівня цифрової трансформації під час виявлення та усунення обмежень, що забезпечує безперервний моніторинг функціонування ланцюгів постачання, підвищує оперативність реагування на критичні вузькі місця, адаптивність системи дистрибуції вина та результативність управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності;

— систему моніторингу реалізації стратегії дистрибуції вина, яку сформовано на основі взаємопов'язаних показників функціонування системи дистрибуції та рівня цифрової трансформації ланцюгів постачання. Науковою відмінністю запропонованої системи є формування сукупності цифрових індикаторів для комплексного оцінювання рівня цифрової трансформації, своєчасного виявлення критичних відхилень, обґрунтування управлінських рішень та підвищення результативності розвитку системи дистрибуції вина;

набули подальшого розвитку :

- теоретичне положення щодо визначення сутності поняття «формування системи дистрибуції вина» як процесу створення та розвитку взаємопов'язаної сукупності логістичних, маркетингових, поведінкових та соціокультурних складових, спрямованих на формування споживчої цінності та забезпечення доступності винної продукції в ланцюгу постачання. На відміну від існуючих трактувань, орієнтованих переважно на техніко-логістичні або організаційно-економічні аспекти дистрибуції, запропоноване трактування доповнює її зміст сегментаційною диференціацією ринку, розвитком культури споживання та адаптацією дистрибуційних процесів до цифрової трансформації й омніканальної взаємодії, що розширює теоретичне підґрунтя дослідження формування системи дистрибуції вина;

- науково-методичний підхід до стратегічного планування у сфері дистрибуції винної продукції, що передбачає формування диференційованих стратегій розвитку дистрибуційних компаній залежно від рівня їх цифрової трансформації, географічного охоплення ринку та структури товарного портфеля за співвідношенням імпортних і локальних брендів. Відмінністю запропонованого підходу є інтеграція зазначених параметрів у процес стратегічного планування, що забезпечує визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації, адаптацію стратегічних рішень до особливостей бізнес-моделі дистриб'ютора та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів дистрибуції винної продукції на внутрішньому й міжнародному ринках;

- процесно-управлінська модель організації власного імпорту та дистрибуції вина, особливістю якої є застосування BPMN-моделювання для наскрізної декомпозиції та формалізації взаємопов'язаних бізнес-процесів, інтеграція інструментарію теорії обмежень і цифрових технологій управління, що забезпечує ідентифікацію, локалізацію та оцінювання фізичних і цифрових обмежень процесів на основі системи KPI та Digital Constraint Index (DCI), а також формування послідовності управлінських дій щодо їх усунення. На відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на структурно-функціональне

моделювання бізнес-процесів та виявлення ресурсних обмежень, розвиток полягає у комплексному процесному представленні власного імпорту та дистрибуції вина з одночасним урахуванням фізичних та цифрових обмежень, а також інформаційних взаємозв'язків між учасниками наскрізного процесу.

Практичне значення наукових результатів полягає в доведенні теоретичних і методичних положень до рівня конкретних методик, моделей, інструментів та рекомендацій, які можуть застосовуватися суб'єктами дистрибуції винної продукції для формування, оцінювання та розвитку системи дистрибуції вина, підвищення ефективності її функціонування та адаптації до умов цифрової трансформації, а саме:

– *система показників оцінювання ефективності системи дистрибуції вина (Edist)*, що інтегрує показники ринкової позиції, широти асортименту, логістичної спроможності, стратегічних партнерств, рівня цифрової інтеграції та інтенсивності бренд-комунікації з урахуванням диференційованого впливу цифровізації залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. Система забезпечує комплексне оцінювання ефективності дистрибуції, визначення конкурентної позиції підприємства та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку системи дистрибуції та її цифрової трансформації;

– *науково-методичний підхід до застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина*, який передбачає використання Digital Constraint Index (DCI) для ідентифікації, кількісного оцінювання та визначення пріоритетності фізичних і цифрових обмежень у ланцюгах постачання, а також формування дорожньої карти заходів щодо їх усунення. Застосування підходу забезпечує своєчасне виявлення критичних вузьких місць, визначення пріоритетів цифрової трансформації та підвищення результативності управління ланцюгами постачання;

– *система класифікаційних ознак дистрибуції вина*, що охоплює структурно-функціональні, логістичні, організаційні, технологічні, маркетингово-комунікаційні, цифрові, регіональні та адаптаційні параметри. Система може використовуватися для комплексної характеристики

дистрибуційних систем, їх порівняння за особливостями побудови та функціонування, а також обґрунтування напрямів розвитку й адаптації системи дистрибуції вина;

– *методичний підхід до стратегічного планування у сфері дистрибуції винної продукції*, сформований з урахуванням рівня цифрової трансформації, географічного охоплення ринку та структури товарного портфеля за співвідношенням імпортних і локальних брендів. Підхід забезпечує диференціацію стратегічних рішень, визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації та адаптацію стратегій розвитку до особливостей бізнес-моделі дистриб'ютора;

– *система моніторингу реалізації стратегії дистрибуції вина*, сформована на основі взаємопов'язаних показників функціонування системи дистрибуції та рівня цифрової трансформації ланцюгів постачання. Система забезпечує комплексне оцінювання результативності реалізації стратегії, своєчасне виявлення критичних відхилень та інформаційне забезпечення управлінських рішень щодо розвитку системи дистрибуції вина;

– *процесно-управлінська модель організації власного імпорту та дистрибуції вина*, яка передбачає застосування BPMN-моделювання для наскрізної декомпозиції та формалізації взаємопов'язаних бізнес-процесів, інтеграцію інструментарію теорії обмежень і цифрових технологій управління, ідентифікацію та оцінювання фізичних і цифрових обмежень на основі системи KPI та Digital Constraint Index (DCI), а також формування послідовності управлінських дій щодо їх усунення. Модель забезпечує підвищення прозорості наскрізних процесів, локалізацію критичних обмежень та обґрунтування управлінських рішень щодо їх оптимізації.

Практичне застосування результатів дослідження підтверджується довідками про впровадження та використання наукових результатів у діяльності підприємств – суб'єктів дистрибуції винної продукції.

ТОВ «ТС ПЛЮС» (WINETIME) використано систему показників оцінювання ефективності дистрибуції вина за показниками ринкової позиції,

широти асортименту, логістичної спроможності, стратегічних партнерств, рівня цифрової інтеграції та бренд-комунікації, а також рекомендації щодо цифрового управління системою дистрибуції. Запропоновано розвиток омніканальної моделі взаємодії спеціалізованих магазинів і цифрових каналів продажу, класифікацію операторів дистрибуції за бізнес-моделями та вертикально інтегровану модель «дистриб'ютор–ритейлер». Довідка про впровадження №107 від 18.12.2025 р.

ТОВ «Баядера Логістик» використано рекомендації щодо формування адаптивної стратегії управління ризиками, що передбачає реалізацію проактивної політики, формування резервів і децентралізацію управлінських рішень, а також методичні рекомендації щодо визначення оптимального рівня страхового запасу імпортової винної продукції та інтеграції електронної комерції в систему дистрибуції. Довідка про впровадження №306 від 20.01.2026 р.

ТОВ «Вайн Діскавері Селекшн» використано удосконалену систему класифікаційних ознак дистрибуції вина, що поєднує логістичні, маркетингові, цифрові, інституційні та стратегічні параметри, а також окремі елементи омніканальної моделі, зокрема щодо гнучкості каналів, цифрової трансформації, персоналізації взаємодії зі споживачами та врахування ESG-орієнтирів. Довідка про впровадження №274 від 13.02.2026 р.

ТОВ «Асканія-Трейдінг» використано науково-методичний підхід до застосування теорії обмежень у поєднанні з Digital Constraint Index (DCI) для виявлення та оцінювання критичних фізичних і цифрових обмежень у ланцюгах постачання, а також окремі елементи цифрової дорожньої карти, зокрема щодо прогнозування попиту, оптимізації запасів та часткової автоматизації формування замовлень. Застосовано систему показників оцінювання ефективності дистрибуції вина для комплексної оцінки результативності за визначеними факторами. Довідка про впровадження №352 від 09.03.2026 р.

Особистий внесок здобувача полягає у самостійному обґрунтуванні та формулюванні мети, об'єкта, методів дослідження, визначенні завдань наукового дослідження, проведенні теоретичного обґрунтування та експериментальних

досліджень, обробці одержаних даних, апробації результатів досліджень, формулюванні висновків. У наукових роботах, опублікованих у співавторстві, здобувачу належать формулювання основних ідей, організація та проведення досліджень, аналіз отриманих даних, формулювання висновків. Анкетування, що стало основою дослідження, проводилось серед фахівців, які працюють на ринку вина в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднено, обговорено та отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: V Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (м. Київ, 14 березня 2023 р.), [VI International Scientific and Theoretical Conference «Theory and practice of modern science»](#) (м. Краків, Польща, 24 листопада 2023 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі» (м. Київ, 20 квітня 2023 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (Київ, 27 травня 2023 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (Київ, 15 травня 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі» (м. Київ, 15 квітня 2026 р.).

Публікації. За матеріалами дисертаційної роботи опубліковано 11 наукових праць, у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях, 1 стаття за темою дисертаційної роботи, 6 тез доповідей на Міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 290 сторінках. Дисертація містить 49 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел налічує 101 найменування, 15 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ

1.1. Генезис формування системи дистрибуції

Глобалізаційні процеси є одним із визначальних чинників трансформації бізнес-моделей підприємств, відображаючи об'єктивні закономірності розвитку світової економіки. Вони сприяють інтенсифікації міжнародної торгівлі, активізації інвестиційної діяльності, розширенню ринків збуту та забезпечують суб'єктам господарювання доступ до сучасних технологій, інновацій і ресурсів. У цих умовах суттєво зростає роль систем дистрибуції, оскільки вихід підприємств на міжнародні ринки супроводжується посиленням конкурентного середовища, необхідністю впровадження інноваційних логістичних рішень, цифрових технологій та адаптації бізнес-моделей до динамічних змін ринкової кон'юнктури.

Трансформація ринкового середовища актуалізує необхідність поглиблення теоретичних засад дослідження дистрибуції як одного з ключових елементів маркетингової та логістичної діяльності підприємств. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «дистрибуція». Одні науковці ототожнюють її з товарорухом або фізичним розподілом продукції, тоді як інші розглядають дистрибуцію як інтегровану систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах ланцюгів постачання. Різноманітність наукових підходів зумовлена еволюцією економічної думки, розвитком концепцій маркетингу, логістики та управління ланцюгами постачання, що сприяло формуванню різних підходів до визначення сутності дистрибуції від класичних концепцій збуту до сучасних моделей маркетингово-логістичного управління.

Сутність дистрибуції є предметом дослідження багатьох українських

учених, які розглядають її з позицій маркетингового, логістичного, системного та управлінського підходів. Зокрема, Н. В. Гайванович обґрунтовує, що поняття «дистрибуція», «просування» та «збут» не є тотожними, а основним критерієм їх розмежування є рівень узгодженості маркетингової та комерційно-збутової політики між учасниками товароруку [1]. Науковиця наголошує, що системний характер взаємодії між посередниками дає підстави розглядати дистрибуцію як цілісну систему, а стратегія її розвитку повинна ґрунтуватися на поточній та перспективній координації діяльності всіх учасників [1, с. 13–14]. Крім того, Н. В. Гайванович запропоновано структуру системи дистрибуції, яка охоплює етапи збуту, посередництва, оптової та роздрібно́ї торгівлі [1, с. 15–18].

Системний підхід до трактування дистрибуції підтримує також В. В. Апопій, який розглядає її як процес просування товарів до кінцевого споживача за участю дистриб'юторів і дилерів, діяльність яких здійснюється відповідно до єдиної маркетингової та логістичної політики виробника [2, с. 332]. На відміну від зазначеного підходу, І. М. Майорова акцентує увагу на взаємозв'язку маркетингової та логістичної складових дистрибуції. На її думку, у вузькому розумінні дистрибуція характеризується домінуванням маркетингової функції, тоді як у широкому — охоплює процеси товарного розподілу, руху капіталу та сервісного обслуговування, забезпечуючи інтеграцію маркетингових і логістичних процесів [3, с. 388].

Подібної позиції дотримуються В. Т. Лозинський та І. П. Міщук, які визначають систему дистрибуції як складну економічну систему, що об'єднує виробника готової продукції та посередників, які на договірних засадах спільно здійснюють маркетингову, комерційну й логістичну діяльність, спрямовану на просування продукції до кінцевого споживача відповідно до стратегії організатора системи [4]. Наведене визначення акцентує увагу на інтегрованому характері взаємодії учасників каналу дистрибуції, координації їхньої діяльності та спрямованості на досягнення спільних стратегічних цілей.

Правовий підхід до трактування дистрибуції представлено у працях О. А.

Зуєвої, яка розглядає її як надання виробником суб'єкту господарювання виключного права на реалізацію товару та пов'язаних із цим логістичних, маркетингових і рекламних послуг [5, с. 73]. Водночас таке трактування, на наш погляд, не повною мірою відображає економічну сутність дистрибуції, оскільки зосереджується переважно на договірно-правових відносинах між сторонами. Натомість дистрибуція охоплює значно ширше коло процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, координацією та контролем руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Аналогічний підхід простежується і в зарубіжній юридичній практиці, де дистрибуція здебільшого пов'язується з діяльністю дистриб'ютора, який на погоджених із постачальником умовах та в межах визначеної території здійснює просування й реалізацію продукції, попередньо набутої у власність, з метою підтримання або збільшення обсягів її збуту [6].

Вибір виду дистрибуції залежить від низки чинників, серед яких особливості товару, географія його реалізації, потреба у сервісному обслуговуванні, рівень конкуренції та стратегія розвитку підприємства. Залежно від способу організації каналів збуту розрізняють пряму, непряму та змішану дистрибуцію. Пряма дистрибуція передбачає реалізацію продукції виробником через власну систему збуту, тоді як непряма здійснюється із залученням незалежних дистриб'юторів або інших посередників. Змішана дистрибуція поєднує ознаки двох попередніх моделей, що дозволяє підприємствам забезпечити ширше охоплення ринку та підвищити ефективність збутової діяльності [9].

У науковій літературі також виокремлюють кількісну та якісну дистрибуцію. Кількісна дистрибуція орієнтована на максимальне охоплення ринку шляхом співпраці з великою кількістю дистриб'юторів. Якісна дистрибуція, навпаки, передбачає формування обмеженої мережі партнерів, які відповідають визначеним вимогам виробника щодо рівня сервісу, умов реалізації продукції та підтримання корпоративних стандартів. Таким чином, кількісна та

якісна дистрибуція не є взаємовиключними підходами, а можуть послідовно або одночасно застосовуватися залежно від стратегічних цілей підприємства [9].

На початкових етапах розвитку економічної науки поняття дистрибуції практично ототожнювалося зі збутом, що було характерним для моделей прямої взаємодії між виробником і споживачем [1, с. 14]. Проте розвиток ринкових відносин, ускладнення каналів товароруку та залучення посередників зумовили трансформацію цього поняття. За сучасних умов дистрибуція розглядається як складна система взаємодії виробника та посередників, які на договірних засадах спільно забезпечують просування продукції до кінцевого споживача [7, с. 102]. Саме необхідність координації діяльності всіх учасників каналу дистрибуції, на думку М. Окландера, І. Литовченка та М. Богушана, обумовлює потребу у впорядкуванні дистриб'юторських мереж як важливої передумови ефективного функціонування сфери торгівлі [8, с. 73].

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теорії дистрибуції належить Ф. Котлеру, який розглядає її як одну зі складових комплексу маркетингу (place) та пов'язує із функціонуванням каналів розподілу (distribution channels). Учений визначає дистрибуцію як діяльність із планування, організації та контролю фізичного переміщення товарів і передачі права власності на них від виробника до кінцевого споживача або проміжних учасників каналу розподілу [11]. Такий підхід акцентує увагу на забезпеченні доступності товару в необхідному місці, у потрібний час та в необхідному обсязі, що досягається шляхом ефективного управління каналами розподілу та логістичними процесами.

Подальший розвиток концепції дистрибуції пов'язаний із інтеграцією маркетингового та логістичного підходів у систему управління ланцюгами постачання. Зокрема, Р. Б. Чейз розглядає дистрибуцію як процес планування, реалізації та контролю ефективного руху й зберігання товарів, послуг і пов'язаної з ними інформації від місця походження до місця кінцевого споживання з метою максимального задоволення потреб клієнтів [12; 65]. У межах цього підходу

особлива увага приділяється координації матеріальних та інформаційних потоків, взаємодії учасників ланцюга постачання, забезпеченню своєчасності поставок і високого рівня сервісу, що є визначальними чинниками ефективності сучасної системи дистрибуції.

Отже, аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових підходів свідчить, що сучасне розуміння дистрибуції значно виходить за межі традиційного збуту продукції. Дистрибуція розглядається як інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та комерційними потоками, яка забезпечує ефективну взаємодію виробників, посередників і споживачів у межах єдиного ланцюга створення цінності.

У додатках А та Б систематизовано основні наукові підходи до трактування сутності поняття «дистрибуція», що дало змогу узагальнити існуючі концепції та виявити їхні спільні й відмінні характеристики. Проведене дослідження свідчить, що в сучасній економічній літературі дистрибуція розглядається як багатокomпонентна економічна категорія, зміст якої розкривається через різні наукові підходи.

Зокрема, фізичний підхід акцентує увагу на організації транспортування, складування, управління запасами та інших логістичних процесах, пов'язаних із переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача. Структурний підхід розглядає дистрибуцію як систему взаємопов'язаних каналів розподілу, що забезпечують просування продукції через виробників, оптових і роздрібних посередників, дистриб'юторів та інших учасників ринку. Відповідно до функціонального підходу дистрибуція виступає складовою управління ланцюгами постачання та охоплює планування, координацію й контроль процесів товароруку. Процесний підхід трактує її як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Стратегічний підхід визначає дистрибуцію як один із ключових інструментів реалізації маркетингової стратегії підприємства, який впливає на його конкурентоспроможність, ринкові позиції та

довгостроковий розвиток.

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що відмінності у трактуванні поняття «дистрибуція» зумовлені різними дослідницькими акцентами. Насамперед вони проявляються у: часовому аспекті, який характеризує дистрибуцію або як етап підготовки продукції до виходу на ринок, або як безперервний процес, що супроводжує весь життєвий цикл товару; структурному аспекті, відповідно до якого дистрибуція розглядається або як система каналів розподілу, або як комплексний механізм взаємодії учасників ринку; функціональному аспекті, що відображає різні погляди на співвідношення стратегічних і операційних функцій у процесі управління дистрибуцією; контекстуальному аспекті, який враховує специфіку функціонування систем дистрибуції на міжнародному, національному та регіональному рівнях. Таким чином, проведене дослідження дає підстави сформулювати авторське визначення поняття «дистрибуція».

Дистрибуція — це динамічний, сервісноорієнтований та цифрово інтегрований процес управління переміщенням, доступністю та цінністю товарів (послуг) у межах маркетингово-логістичної системи, який забезпечує адаптивне задоволення попиту кінцевих споживачів шляхом: координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками каналу дистрибуції; інтеграції традиційних та цифрових каналів збуту; використання предиктивної аналітики та технологій Industry 4.0 (Big Data, Internet of Things, штучного інтелекту) для прогнозування попиту та підтримки управлінських рішень; формування ціннісної пропозиції не лише через фізичну доставку продукції, а й шляхом надання сервісних послуг, гнучких умов співпраці та персоналізації взаємодії зі споживачами [77; 78].

Отже, дистрибуція є не лише процесом фізичного просування продукції до споживача, а й стратегічною функцією управління ланцюгами створення цінності, яка поєднує маркетингові, логістичні, інформаційні та сервісні процеси, забезпечуючи клієнтоорієнтованість, адаптивність і стійкість

функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Виходячи з результатів проведеного дослідження генезису поняття системи дистрибуції, встановлено, що його еволюція в економічній теорії, практиці бізнесу та управлінській науці відбувалася за кількома взаємопов'язаними напрямками. До основних із них належать: історичний, який відображає розвиток систем дистрибуції від найпростіших форм товарообміну до сучасних глобальних логістичних і дистрибуційних мереж, сформованих під впливом технологічного прогресу, соціально-економічних змін та трансформації ринкових відносин; теоретико-методологічний, що передбачає розвиток та поглиблення наукових підходів до визначення сутності, структури, функцій та принципів функціонування систем дистрибуції; цифровий, який характеризує вплив цифрової трансформації, електронної комерції, технологій Industry 5.0, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та аналітики даних на організацію й управління дистрибуційними процесами, а також формування нових можливостей та викликів для підприємств; міждисциплінарний, що ґрунтується на інтеграції положень економіки, маркетингу, логістики, менеджменту та інформаційних технологій для комплексного дослідження систем дистрибуції та оцінювання їх впливу на ефективність діяльності підприємств і рівень задоволення потреб споживачів.

На сучасному етапі розвитку системи дистрибуції функціонують на засадах клієнтоорієнтованості, оптимізації логістичних процесів, ефективного управління запасами, мінімізації сукупних витрат та дотримання принципів сталого розвитку [9]. Реалізація цих принципів забезпечується використанням сучасних цифрових інструментів управління, зокрема ERP-, CRM- та WMS-систем, аналітичних платформ, технологій Інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту [10].

Генезис поняття «формування системи дистрибуції» доцільно розглядати як еволюційний процес, що поєднує історичні, теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку систем товароруху [13]. Перші організовані форми

дистрибуції виникли одночасно з розвитком торгівлі та товарного обміну, коли просування продукції здійснювалося шляхом прямих контактів між виробниками та споживачами або за участю окремих торгових посередників. Подальший розвиток ринків і ярмаркової торгівлі сприяв формуванню перших елементів організованих каналів розподілу [13]. У період Великих географічних відкриттів, колоніальної експансії та індустріальної революції системи дистрибуції зазнали суттєвих змін, що були обумовлені розвитком транспортної інфраструктури, удосконаленням виробничих технологій і поглибленням міжнародної торгівлі [13]. На кожному історичному етапі еволюції змінювалися методи, інструменти та стратегії організації дистрибуції, що поступово сформувало сучасне розуміння системи дистрибуції як інтегрованого елемента управління ланцюгами постачання.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що формування системи дистрибуції є безперервним еволюційним процесом, який відображає розвиток економічних відносин, технологій, логістичних концепцій та управлінських підходів. Глобалізація, цифрова трансформація економіки та зростання вимог до стійкості ланцюгів постачання зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до побудови систем дистрибуції та визначення перспективних напрямів їх розвитку, що узагальнено в табл. 1.1.

На нашу думку, розглянуті загальноекономічні підходи до трактування дистрибуції потребують суттєвого уточнення стосовно винної продукції, оскільки класична модель товароруху не повною мірою враховує її специфіку. На відміну від більшості споживчих товарів, вино є продуктом, чутливим до умов зберігання й транспортування (температурного режиму, вібрації, освітлення), а його споживча цінність значною мірою формується не лише фізичними властивостями, а й репутаційними чинниками – походженням (терруаром), витримкою, брендом виробника та історією марки.

Таблиця 1.1

Еволюція формування системи дистрибуції

Період	Характеристика етапу	Основна мета	Основні результати
до 1900 р.	Формування найпростіших систем дистрибуції на основі місцевих ринків, ярмаркової торгівлі та прямих продажів виробника споживачеві.	Забезпечення базових потреб населення та доступності товарів у межах локальних ринків.	Виникнення первинних каналів товароруку, формування торговельного посередництва та локальних систем розподілу продукції.
1900–1960 рр.	Розвиток масового виробництва, оптової торгівлі, транспортної інфраструктури та професійного посередництва.	Забезпечення ефективного розподілу продукції на національних ринках та розширення каналів збуту.	Формування національних дистрибуційних мереж, розвиток спеціалізованих оптових підприємств, стандартизація товарів і логістичних процесів.
1960–1990 рр.	Інтенсивний розвиток мережевої роздрібної торгівлі, логістики, міжнародної торгівлі, маркетингу та брендингу.	Адаптація систем дистрибуції до глобалізації торгівлі, зростання обсягів виробництва та змін споживчих потреб.	Формування міжнародних каналів дистрибуції, розвиток концепції логістичного управління (SCM), автоматизація окремих процесів управління запасами й транспортування.
1990–2000 рр.	Початок цифрової трансформації дистрибуції, розвиток Інтернету, електронної комерції та інформаційних технологій.	Підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення витрат і часу доставки, розширення каналів взаємодії зі споживачами.	Поява електронної комерції та прямих поставок споживачу (DTC), розвиток мультиканальної дистрибуції, впровадження ERP-, CRM- та WMS-систем.

2000 р. – дотепер	Цифровізація та інтеграція дистрибуції у глобальні ланцюги постачання, розвиток омніканальних моделей, платформної економіки, штучного інтелекту та технологій Industry 4.0.	Формування цифрових, клієнтоорієнтованих і стійких систем дистрибуції, оптимізація логістичних процесів та забезпечення високого рівня сервісу.	Інтеграція SCM, ERP, CRM, WMS, IoT, Big Data та штучного інтелекту; розвиток партнерських екосистем, омніканальної дистрибуції, цифрових платформ і концепції сталого розвитку.
------------------------------	--	---	---

Джерело: складено автором на основі [1–6].

Крім того, обіг вина в Україні підлягає ліцензуванню та акцизному регулюванню, що додає дистрибуційним каналам інституційний вимір, відсутній у класичних моделях збуту. Тому, на думку автора, дистрибуція вина потребує не просто адаптації загальної теорії дистрибуції, а розроблення власного методичного інструментарію, який враховує специфіку зберігання, репутаційну складову вартості та регуляторні обмеження галузі.

Сучасні процеси глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції суттєво змінюють підходи до організації систем дистрибуції. За таких умов ефективність функціонування дистрибуційних систем стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їхньої адаптивності до динамічних змін ринкового середовища, підвищення якості логістичного обслуговування та створення споживчої цінності. Водночас сучасна система дистрибуції перестає виконувати лише функцію фізичного переміщення товарів і трансформується в інтегровану систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників ланцюга постачання.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що формування сучасної системи дистрибуції має ґрунтуватися на комплексному врахуванні низки взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальними є: контекст функціонування системи, що передбачає врахування особливостей міжнародного, національного або регіонального ринку; галузева специфіка та особливості товару, які визначають вимоги до каналів збуту, рівня логістичного сервісу та організації товароруху; стратегічні орієнтири підприємства, пов'язані з формуванням конкурентних переваг, позиціонуванням продукції та розвитком клієнтоорієнтованої моделі взаємодії зі споживачами; цифровізація бізнес-процесів, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій, систем управління ланцюгами постачання (SCM), електронної комерції, технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та аналітики великих даних; принципи сталого розвитку, які орієнтують підприємства на екологічно

відповідальну організацію дистрибуційних процесів, раціональне використання ресурсів і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Узагальнення існуючих наукових підходів дало змогу запропонувати авторське трактування підходу до формування системи дистрибуції, який доцільно розглядати як комплексну методологію стратегічного проєктування, організації та управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, що ґрунтується на принципах системності, адаптивності, цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості та створення споживчої цінності.

На відміну від традиційних підходів, запропонований підхід передбачає, що система дистрибуції: функціонує як багаторівнева маркетингово-логістична мережа, яка інтегрує виробників, дистриб'юторів, логістичних операторів, торговельних посередників і кінцевих споживачів; поєднує традиційні та цифрові канали збуту, формуючи єдину омніканальну систему взаємодії зі споживачами; базується на використанні цифрових технологій, предиктивної аналітики та інструментів підтримки управлінських рішень для прогнозування попиту, оптимізації запасів та підвищення ефективності логістичних процесів; забезпечує досягнення оптимального співвідношення між логістичними витратами, рівнем сервісу, швидкістю виконання замовлень і задоволеністю споживачів; характеризується високим рівнем адаптивності та стійкості, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту, цифрові трансформації та кризові явища.

Відповідно до запропонованого підходу до формування системи дистрибуції основними принципами її побудови є: системність, що забезпечує узгодженість діяльності всіх учасників ланцюга постачання; клієнтоорієнтованість, спрямована на максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів; адаптивність, яка забезпечує гнучке реагування системи на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища; цифрова інтеграція, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій і цифрових платформ для управління дистрибуційними процесами; сталий розвиток, який орієнтує

систему дистрибуції на досягнення економічної ефективності із дотриманням соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Отже, результати дослідження теоретичних підходів до сутності, еволюції та принципів формування систем дистрибуції дозволяють зробити висновок, що сучасна дистрибуція є складною інтегрованою маркетингово-логістичною системою, ефективність якої визначається рівнем координації матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, використанням цифрових технологій та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Запропонований авторський підхід до формування системи дистрибуції розширює існуючі наукові підходи за рахунок поєднання принципів системності, цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості, адаптивності та сталого розвитку, що створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей формування системи дистрибуції вина в Україні. Саме специфіка винної продукції, особливості організації її товароруху, залежність від імпорتنих поставок, необхідність забезпечення належних умов зберігання та транспортування, а також цифрова трансформація каналів збуту обумовлюють потребу в поглибленому дослідженні передумов формування сучасної системи дистрибуції вина, що і є предметом подальшого розгляду в наступному підрозділі.

1.2. Основні положення та передумови формування системи дистрибуції вина в Україні

Ринок винної продукції України перебуває на етапі структурної трансформації, що зумовлена глобалізацією, цифровізацією економіки, зміною споживчих переваг, посиленням конкуренції з боку імпоротної продукції та розвитком сучасних каналів збуту. За таких умов ефективність функціонування системи дистрибуції стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності виробників вина, розширення ринків збуту та формування довгострокових партнерських відносин між усіма учасниками

ланцюга постачання.

Формування системи дистрибуції вина потребує комплексного підходу, який охоплює не лише логістичні процеси, а й маркетингові, організаційні, інформаційні, поведінкові та регіональні аспекти. При цьому система дистрибуції має забезпечувати ефективне просування продукції, підтримання необхідного рівня сервісу, формування споживчої цінності та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Теоретичні дослідження систем дистрибуції винної продукції охоплюють питання побудови каналів розподілу, організації логістичних процесів, взаємодії між виробниками, дистриб'юторами, підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, а також особливості формування попиту на продукцію виноробства. Водночас специфіка винної продукції обумовлює необхідність урахування особливих вимог до умов транспортування, зберігання, просування та післяпродажного супроводу.

Поведінково-культурні чинники формування попиту на вино реалізуються насамперед через гастрономічне позиціонування продукції: поєднання вина з десертами, сирами, м'ясними та рибними стравами під час дегустацій та тематичних заходів сприяє формуванню культури споживання, підвищенню обізнаності споживачів та закріпленню стійких переваг щодо конкретних торговельних марок та видів винної продукції.

Особливістю винної продукції є її тісний взаємозв'язок із гастрономічною культурою, туризмом, ресторанним бізнесом та сферою гостинності. Саме тому сучасна СДВ дедалі більше орієнтується на розвиток партнерських зв'язків із підприємствами HoReCa, спеціалізованими винними магазинами, туристичними комплексами та винними маршрутами. Такий підхід сприяє підвищенню культури споживання вина, популяризації українського виноробства, розширенню цільової аудиторії та зміцненню конкурентних позицій вітчизняних виробників. Важливим напрямом розвитку ринку є формування доступної та ефективної системи просування якісної винної продукції, що передбачає

консолідацію зусиль виробників, дистриб'юторів, торговельних підприємств, профільних асоціацій, державних інституцій та наукової спільноти щодо розвитку культури споживання вина, удосконалення каналів дистрибуції та підвищення довіри споживачів до української продукції.

Після проголошення незалежності України у 1991 році ринок винної продукції пройшов кілька етапів трансформації, кожен із яких характеризувався зміною організації каналів дистрибуції, логістичної інфраструктури, структури ринку та поведінки його учасників. Еволюція системи дистрибуції вина відображає вплив економічних реформ, інтеграційних процесів, геополітичних викликів, цифрової трансформації та змін у споживчому попиті. З метою систематизації розвитку ринку доцільно виділити чотири основні етапи формування системи дистрибуції вина в Україні (табл. 1.2).

Етап I. Хаотична лібералізація (1991–2000 рр.). Перший етап характеризувався переходом від централізованої системи постачання до ринкової моделі функціонування економіки. Руйнування існуючих господарських зв'язків та відсутність сформованої нормативно-правової бази спричинили дезорганізацію системи товароруку. Канали дистрибуції формувалися переважно стихійно, а реалізація продукції здійснювалася через дрібних приватних посередників, відкриті ринки та невеликі торговельні підприємства. Недостатній державний контроль негативно позначився на якості продукції та сприяв поширенню контрафактного вина. Логістичні ланцюги мали спрощений характер і, як правило, будувалися за схемою «виробник — оптовий посередник — роздрібна торгівля — кінцевий споживач».

Після здобуття незалежності споживання вина на душу населення різко скоротилося: з 16,9 л у 1980 р. до близько 1 л у 1997 р. [14]. Попит був зосереджений переважно на недорогій продукції, значну частку якої становив імпорт із країн пострадянського простору (насамперед Молдови та Грузії). Одночасно відбулося суттєве скорочення площ виноградників у 4–5 разів порівняно з радянським періодом.

Таблиця 1.2

Етапи формування системи дистрибуції вина в Україні (складено автором)

Етап	Період	Основні характеристики системи дистрибуції	Ключові результати
I. Хаотична лібералізація	1991–2000 рр.	Перехід від централізованої до ринкової системи постачання; формування стихійних каналів збуту; домінування дрібних посередників; недостатній державний контроль якості.	Формування первинної ринкової моделі дистрибуції; скорочення виробництва вина; зростання частки імпоротної продукції та контрафакту.
II. Інституціоналізація дистрибуції	2000–2013 рр.	Формування професійних дистриб'юторських компаній; розвиток мережевої роздрібної торгівлі; стандартизація логістичних процесів; поява спеціалізованих винних магазинів.	Створення сучасної інфраструктури дистрибуції; розвиток централізованої логістики; розширення асортименту українських та імпортних вин.
III. Адаптація до геополітичних змін	2014–2019 рр.	Перебудова каналів постачання після втрати виробничих потужностей у Криму; переорієнтація виробництва; розвиток малих виноробних підприємств; активізація маркетингових комунікацій.	Диверсифікація постачання; зростання імпорту; формування сегмента крафтового виноробства; розширення спеціалізованих каналів збуту.
IV. Цифрова трансформація та омніканальна дистрибуція	2020 р. – дотепер	Інтеграція офлайн- та онлайн-каналів продажу; розвиток електронної комерції; цифровізація логістики; використання CRM, ERP, WMS, Big Data та прогновної аналітики.	Формування омніканальної системи дистрибуції; підвищення гнучкості ланцюгів постачання; зміцнення позицій українських виробників; інтеграція цифрових технологій у процеси збуту.

Етап II. Інституціоналізація дистрибуції (2000–2013 рр.). Другий етап ознаменувався укрупненням ринкових гравців і формуванням професійної інфраструктури дистрибуції. З'явилися великі дистриб'юторські компанії (зокрема Bayadera Group, «Інкерман», «Шабо»), а також мережі супермаркетів (Silpo, Fozzy, Metro, Auchan), які налагодили централізовані канали постачання та стандартизовані контрактні відносини з виробниками. Розвиток логістичної інфраструктури супроводжувався появою складів із температурним контролем, централізацією поставок та ініціативами щодо сертифікації якості продукції. Водночас виникли спеціалізовані торговельні точки (GoodWine, WineTime), що сприяло підвищенню культури продажу та розширенню асортименту. Цей період став також часом активізації імпорту вина з Італії, Франції, Іспанії та Чилі, що забезпечило вихід якісної імпортової продукції на український ринок.

Етап III. Адаптація до геополітичних змін (2014–2019 рр.). Тимчасова окупація Автономної Республіки Крим у 2014 році суттєво вплинула на структуру виноробної галузі: за різними оцінками, півострів забезпечував близько 60 % загального обсягу готової винної продукції в Україні, тоді як його частка у структурі виноградникових площ оцінюється джерелами неоднаково від 17 до 25 тис. га [15]. Основні виробничі потужності було переорієнтовано до Одеської, Миколаївської та Закарпатської областей. Цей період характеризувався зменшенням обсягів внутрішнього виробництва при одночасному зростанні частки імпорту, яка забезпечувала до 70 % продажів на внутрішньому ринку. Водночас саме в цей час сформувався сегмент українського крафтового виноробства («Колоніст», «Бейкуш», Stakhovsky Wines), що став відповіддю на зростання попиту на локальний продукт. Розвиток спеціалізованих каналів дистрибуції — дегустаційних залів, винних бутіків і фестивалів — став ключовим інструментом просування преміального сегмента, тоді як роздрібні мережі залишалися домінуючим каналом масового збуту.

Етап IV. Цифрова трансформація та омніканальна дистрибуція (2020 р. — дотепер). Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна прискорили

розвиток електронної комерції в сегменті вина: активізувалися спеціалізовані платформи (Rozetka, WineStyle, Zakaz.ua), а сервіси доставки (Glovo, Bolt Market) долучилися до розширення каналів реалізації. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, централізація складської інфраструктури та використання інструментів прогнозування попиту забезпечили гнучкість моделей постачання, а виробники дедалі активніше запроваджують програми лояльності та персоналізовані комунікації зі споживачами. За наявними оцінками, частка українського вина на полицях супермаркетів зросла до 40–45 %, при цьому попит усе більше зміщується в бік сухих та органічних вин, а українські виробники розширюють присутність в онлайн-каналах і нарощують експорт до країн ЄС та США.

Описані етапи демонструють послідовний перехід від непередбачуваної, хаотично організованої системи до технологічно інтегрованого, омніканального ринку. Характерними рисами сучасного етапу є цифровізація логістичних процесів, розвиток електронної комерції та зміцнення позицій національних виробників, що створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей формування системи дистрибуції вина в Україні в умовах невизначеності та обмежень зовнішнього середовища.

Виноробство є однією з галузей агропродовольчого сектору, розвиток якої тісно пов'язаний не лише з виробництвом, а й із ефективною організацією системи дистрибуції. Специфіка винної продукції зумовлює необхідність забезпечення належних умов транспортування, зберігання, просування та реалізації, що підвищує роль маркетингових, логістичних і сервісних складових у формуванні каналів розподілу.

Водночас розвиток сучасного ринку вина дедалі більше визначається не лише якістю продукції, а й здатністю виробника сформувавши ціннісну пропозицію для споживача. Одним із ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності є використання територіального брендингу, який поєднує природно-кліматичні особливості виноробних регіонів, культурно-

історичну спадщину, гастрономічні традиції, туристичний потенціал та локальну ідентичність. Поєднання регіонального бренду з брендом винної продукції сприяє формуванню позитивного іміджу території, підвищує впізнаваність виробників, зміцнює довіру споживачів та розширює ринки збуту [16].

Важливою складовою розвитку дистрибуції є інтеграція виноробства із суміжними видами економічної діяльності, насамперед туристичною, ресторанною, готельною, культурною та гастрономічною сферами. Така взаємодія створює додаткову споживчу цінність продукції, сприяє розвитку винного туризму, формує нові канали просування продукції та забезпечує зростання конкурентоспроможності регіональних виробників [16].

У сучасних умовах структура попиту на винну продукцію безпосередньо залежить від сегментації ринку. Використання демографічних, поведінкових, географічних, цінових та психографічних критеріїв сегментації дає можливість формувати диференційовані пропозиції для окремих груп споживачів, ефективніше позиціонувати продукцію, розширювати цільову аудиторію та підвищувати ефективність каналів дистрибуції [74].

Проведене дослідження дозволило визначити основні передумови формування сучасної системи дистрибуції вина в Україні.

По-перше, розвиток ринку винної продукції. Зростання кількості українських виробників, розширення асортименту, підвищення якості продукції та збільшення частки імпортованих вин зумовлюють необхідність створення ефективної системи просування продукції до кінцевого споживача. Одночасно важливого значення набуває аналіз ринкової кон'юнктури, попиту, конкурентного середовища та споживчих переваг.

По-друге, удосконалення нормативно-правового регулювання. Формування системи дистрибуції здійснюється в умовах державного регулювання виробництва й обігу алкогольної продукції, ліцензування діяльності, контролю якості, сертифікації продукції та гармонізації національного законодавства з вимогами Європейського Союзу [47; 48].

По-третє, розвиток каналів дистрибуції. Сучасний ринок вина характеризується використанням різноманітних моделей реалізації продукції: прямих поставок виробників до роздрібних мереж і закладів HoReCa, співпраці з оптовими дистриб'юторами, функціонування спеціалізованих винних магазинів, розвитку електронної комерції та омніканальних моделей продажу.

По-четверте, модернізація логістичної інфраструктури. Винна продукція потребує спеціальних умов транспортування та зберігання, що зумовлює необхідність розвитку сучасних складських комплексів, температурно-контрольованої логістики, оптимізації маршрутів доставки, застосування мультимодальних перевезень, крос-докінгу, систем управління запасами та цифрових платформ моніторингу ланцюгів постачання [53; 55; 57; 59; 61; 63; 75].

По-п'яте, розвиток маркетингових комунікацій. Формування попиту на винну продукцію забезпечується використанням сучасних інструментів брендингу, цифрового маркетингу, програм лояльності, дегустаційних заходів, винних фестивалів, гастрономічного туризму та інтегрованих комунікацій із кінцевими споживачами.

По-шосте, управління ризиками та забезпечення стійкості системи дистрибуції. Повномасштабна війна, порушення міжнародних логістичних маршрутів, коливання валютних курсів, зміна споживчого попиту та нестабільність зовнішнього середовища обумовлюють необхідність формування адаптивних моделей управління запасами, диверсифікації постачальників і каналів реалізації продукції.

По-сьоме, трансформація ролі дистриб'юторів. Сучасні дистриб'ютори виконують не лише функції фізичного переміщення продукції, а виступають інтеграторами логістичних, інформаційних, маркетингових та фінансових потоків, забезпечуючи координацію взаємодії між виробниками, торговельними мережами, закладами HoReCa та кінцевими споживачами.

По-восьме, розширення експортного потенціалу українського вина. Поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору,

участь виробників у міжнародних виставках, розвиток географічних зазначень, просування регіональних брендів та адаптація продукції до вимог міжнародних ринків створюють передумови для переходу до експортно орієнтованої моделі розвитку системи дистрибуції.

Дистриб'ютори вина є ключовими учасниками системи товароруху, які забезпечують організацію просування винної продукції від виробників або імпортерів до кінцевих споживачів через оптові, роздрібні та спеціалізовані канали збуту. Вони здійснюють закупівлю продукції, організовують її транспортування, зберігання, маркетингове просування, інформаційний супровід та взаємодію із торговельними мережами й закладами HoReCa.

У сучасній системі дистрибуції дистриб'ютори виконують комплекс взаємопов'язаних функцій: посередницьку – забезпечують взаємодію між виробниками, імпортерами, роздрібними торговельними мережами та закладами HoReCa; логістичну – організовують транспортування, складування, управління запасами, митне оформлення імпоротної продукції та контроль умов її зберігання; маркетингово-комунікаційну – здійснюють просування брендів, організовують дегустації, презентації, рекламні кампанії та формують попит; фінансово-договірну – укладають дистриб'юторські угоди, фінансують товарні запаси, здійснюють кредитування партнерів і приймають на себе частину комерційних ризиків; аналітичну – здійснюють моніторинг ринку, аналізують споживчий попит, оцінюють ефективність каналів збуту та надають виробникам інформацію щодо тенденцій розвитку ринку.

Дистрибуція вина є сукупністю процесів постачання продукції від виробників або імпортерів до кінцевого споживача через оптові, роздрібні та спеціалізовані канали, серед яких традиційно виокремлюють оптових дистриб'юторів та імпортерів, спеціалізовані винні бутики й магазини, дистриб'юторів для сегмента HoReCa та онлайн-дистриб'юторів. Українська СДВоб'єднує кілька основних складових: виробників вина (виноробні компанії та виноградні господарства — від великих промислових підприємств до

невеликих сімейних виноробень); дистриб'юторів, які закупають продукцію у виробників і забезпечують її розповсюдження, маючи власні склади та логістичні мережі; підприємства оптової торгівлі, що реалізують вино великими партіями супермаркетам, спеціалізованим магазинам і ресторанам; підприємства роздрібною торгівлі (магазини, супермаркети, спеціалізовані винні бутики) зі значним асортиментом місцевих та імпортованих вин; ресторани й бари, які формують власні винні карти, закупаючи продукцію у дистриб'юторів або безпосередньо у виробників; інтернет-магазини, розвиток яких дає змогу споживачам замовляти вино з доставкою додому; логістичні компанії, що забезпечують доставку продукції між усіма учасниками ланцюга; а також регуляторні органи, які контролюють виробництво й обіг вина та забезпечують дотримання стандартів якості й безпеки.

Необхідність систематизації класифікаційних ознак формування системи дистрибуції вина (додаток А) зумовлена потребою краще розуміти та організовувати систему дистрибуції відповідно до специфічних потреб і стратегій підприємства. У класичному розумінні дистрибуційні моделі розглядаються насамперед через призму каналів постачання — прямих (виробник постачає продукцію безпосередньо споживачеві) та непрямих (за участю посередників, дистриб'юторів, роздрібних торговців тощо) (рис. 1.1.)

З огляду на різноманітність моделей функціонування ринку вина виникає необхідність систематизації дистриб'юторів за ключовими класифікаційними ознаками. Запропонована класифікація дозволяє комплексно охарактеризувати суб'єктів системи дистрибуції залежно від масштабів діяльності, каналів реалізації, цінового сегмента, рівня цифровізації, особливостей управління ланцюгами постачання та стратегій просування продукції.



Рис. 1.1. Схема системи дистрибуції вина в Україні

Джерело: складено автором

Це створює методологічну основу для подальшого дослідження особливостей функціонування системи дистрибуції вина в Україні та обґрунтування напрямів її вдосконалення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Удосконалена класифікація дистриб'юторів вина

Класифікаційна ознака	Види дистриб'юторів	Характеристика
1. За джерелом формування асортименту	Імпортери; дистриб'ютори українських вин; змішані	Формують асортимент виключно з імпоротної, вітчизняної або комбінованої продукції.
2. За масштабом діяльності	Локальні; регіональні; національні; міжнародні	Відрізняються територією функціонування та рівнем логістичного покриття.
3. За цільовими каналами збуту	Роздрібна торгівля; HoReCa; корпоративний сегмент (B2B); універсальні	Орієнтуються на один або декілька сегментів ринку одночасно.
4. За способом організації збуту	Прямі; непрямі; мультиканальні (omnichannel)	Використовують власні або партнерські канали реалізації продукції.
5. За ціновим позиціонуванням	Масовий сегмент; середній сегмент; преміальний; ультрапреміальний	Формують асортимент відповідно до платоспроможності та потреб цільової аудиторії.
6. За рівнем цифровізації	Традиційні; цифрові; цифрово-інтегровані	Використовують CRM, ERP, WMS, TMS, електронну комерцію, Big Data, штучний інтелект та інші цифрові рішення.
7. За логістичною моделлю	Власна логістика; аутсорсинг логістики (3PL); інтегровані логістичні оператори (4PL)	Відрізняються способом організації транспортування, складування та управління запасами.
8. За рівнем інтеграції з виробником	Незалежні; ексклюзивні; стратегічні партнери; власний імпорт торговельних мереж	Визначають характер співпраці з виробниками та ступінь контролю над каналами збуту.

Продовження табл. 1.3

9. За стратегією розподілу	Інтенсивна; селективна; ексклюзивна; приватна торгова марка (private label)	Відображають підхід дистриб'ютора чи виробника до охоплення ринку та позиціонування продукції.
10. За рівнем сервісного обслуговування	Базовий; комплексний; консалтинговий	Надають додаткові послуги, зокрема маркетингову підтримку, мерчандайзинг, навчання персоналу, управління винною категорією та післяпродажний супровід.
11. За рівнем адаптивності (авторська ознака)	Традиційні; адаптивні; резильєнтні	Відрізняються здатністю адаптувати систему дистрибуції до кризових умов, диверсифікувати постачальників, підтримувати безперервність поставок і швидко відновлювати операційну діяльність.
12. За екологічною орієнтацією логістики (авторська ознака)	Традиційні; екоорієнтовані; ESG-орієнтовані	Використовують принципи зеленої логістики, екологічного пакування, енергоефективного транспортування та сталого розвитку в системі дистрибуції.

Джерело: складено автором на основі узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних учених

Проведена класифікація свідчить, що сучасна СДВ характеризується високим рівнем диференціації учасників ринку за масштабами діяльності, формами взаємодії з виробниками, логістичними моделями, каналами збуту та рівнем цифрової трансформації. На відміну від традиційних підходів, які класифікують дистриб'юторів переважно за функціональними ознаками, запропонована система враховує сучасні тенденції розвитку ринку, зокрема омніканальність, цифровізацію логістичних процесів, інтеграцію інформаційних технологій та розвиток партнерських моделей взаємодії. Це дозволяє комплексно

оцінити особливості функціонування системи дистрибуції вина та створює методологічну основу для розроблення адаптивної моделі її розвитку в Україні.

Інтеграція прямих, непрямих та мультиканальних каналів дистрибуції відображає сучасні тенденції цифрової трансформації бізнес-процесів та розвитку омніканальної моделі збуту. Це дає змогу виробникам і дистриб'юторам забезпечувати максимальне охоплення різних сегментів ринку, підвищувати доступність продукції для кінцевих споживачів і формувати гнучку систему взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання. Відповідно, сучасна система дистрибуції характеризується високим рівнем адаптивності до змін ринкової кон'юнктури, розвитку цифрових технологій та трансформації споживчої поведінки.

Диференціація дистриб'юторів за масштабами діяльності (національні та регіональні) сприяє формуванню багаторівневої логістичної мережі, яка забезпечує одночасно широке територіальне охоплення ринку та врахування особливостей окремих регіонів. Такий підхід дозволяє оптимізувати логістичні витрати, підвищити оперативність постачання та зміцнити конкурентні позиції суб'єктів дистрибуції.

Сегментація ринку за ціновими категоріями визначає особливості побудови каналів збуту та рівень контролю над процесами дистрибуції. Для продукції масового сегмента характерним є використання інтенсивної дистрибуції через широку мережу торговельних підприємств, тоді як вина преміального та суперпреміального сегментів реалізуються переважно за допомогою селективної або ексклюзивної дистрибуції, що дозволяє підтримувати імідж бренду, забезпечувати належний рівень сервісу та контролювати якість представленої продукції.

Важливим чинником розвитку сучасної системи дистрибуції є впровадження цифрових технологій управління логістичними процесами. Використання ERP-, CRM- та WMS-систем, технологій штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), Big Data та аналітичних платформ забезпечує оптимізацію

управління запасами, прогнозування попиту, скорочення логістичних витрат і підвищення ефективності взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та торговельними мережами. Одночасно поширюється впровадження принципів «зеленої» логістики, що передбачає використання екологічно безпечних транспортних рішень, оптимізацію маршрутів доставки та зменшення негативного впливу на довкілля.

Рівень контролю над каналами дистрибуції безпосередньо впливає на ефективність реалізації маркетингової політики виробника, стабільність якості продукції та сприйняття бренду кінцевими споживачами. За умов прямого контролю виробник має можливість координувати процеси ціноутворення, просування продукції, стандарти сервісного обслуговування та забезпечувати відповідність продукції встановленим вимогам. Водночас використання незалежних дистриб'юторів потребує побудови довгострокових партнерських відносин, розвитку систем моніторингу та контролю якості виконання договірних зобов'язань.

Вибір інтенсивної, селективної або ексклюзивної стратегії дистрибуції визначається особливостями позиціонування винної продукції, цільовою аудиторією та маркетинговими цілями виробника. Саме обрана стратегія визначає конфігурацію каналів збуту, структуру логістичної мережі, рівень охоплення ринку та економічну ефективність функціонування системи дистрибуції.

Особливістю сучасного ринку вина України є його висока конкурентність, значна частка імпоротної продукції та поступова трансформація традиційної моделі дистрибуції. Якщо раніше основними суб'єктами ринку виступали спеціалізовані імпортери та підприємства оптової торгівлі, то в останні роки спостерігається активний розвиток власного імпорту великих роздрібних торговельних мереж. Це суттєво змінює структуру ринку, оскільки такі мережі дедалі частіше поєднують функції імпортера, дистриб'ютора та роздрібного продавця, формуючи новий сегмент мережевої дистрибуції вина.

За таких умов роздрібні торговельні мережі перестають виконувати виключно функцію кінцевої ланки товароруку та поступово трансформуються у стратегічних інтеграторів системи дистрибуції. Вони концентрують значні товарні потоки, координують логістичні процеси, формують асортиментну політику, здійснюють управління ціноутворенням і накопичують великі масиви інформації про споживчий попит, які використовуються для оптимізації закупівель, прогнозування продажів та прийняття управлінських рішень виробниками й дистриб'юторами.

Провідні торговельні мережі України (Сільпо, АТБ, NOVUS, METRO, Ашан) дедалі активніше виконують функції мережевих дистриб'юторів завдяки: здійсненню власного імпорту та укладанню ексклюзивних контрактів із зарубіжними виробниками вина; управлінню асортиментною політикою та ціноутворенням; наявності сучасної логістичної інфраструктури із централізованими розподільчими центрами та автоматизованими системами управління запасами; реалізації маркетингових програм, дегустацій, програм лояльності та розвитку продукції під власними торговельними марками (Private Label); використанню цифрових інформаційних систем для прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання.

Ця тенденція має виразну специфіку на рівні окремих мереж: «Сільпо» (Le Silpo, ТОВ «Сільпо-Фуд») активно імпортує преміальні вина; NOVUS розвиває ексклюзивні контракти з іноземними виноробнями; АТБ імпортує переважно бюджетні та середньоцінові вина під власними торговельними марками; «Ашан» використовує власний імпорт частково, поєднуючи його зі співпрацею з класичними дистриб'юторами. Наведена диференціація підходів свідчить, що модель мережевої дистрибуції не є уніфікованою, а адаптується мережами відповідно до їхньої цільової аудиторії та цінового позиціонування.

Узагальнення функціональної ролі роздрібних торговельних мереж у сучасній системі дистрибуції вина наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Функції роздрібних торговельних мереж у системі дистрибуції вина України

Функція	Основні інструменти реалізації	Результат для системи дистрибуції	Наукове значення
Закупівельно-дистрибуційна	Власний імпорт, прямі контракти з виробниками, співпраця з офіційними дистриб'юторами	Скорочення кількості посередників, оптимізація витрат, розширення асортименту	Трансформація торговельних мереж із кінцевої ланки збуту у повноцінних учасників системи дистрибуції
Логістична	Розподільчі центри, крос-докінг, температурний контроль, автоматизоване управління запасами (WMS, TMS)	Підвищення швидкості постачання, скорочення логістичних витрат, забезпечення якості продукції	Забезпечення ефективності та безперервності логістичних потоків у ланцюгу постачання
Маркетингова	Формування асортименту, мерчандайзинг, дегустації, програми лояльності, цифрові маркетингові комунікації	Формування попиту, розвиток культури споживання вина, підвищення лояльності покупців	Створення доданої споживчої цінності та зміцнення ринкових позицій брендів
Інформаційно-аналітична	CRM-, ERP-системи, Big Data, аналіз купівельної поведінки, прогнозування попиту	Оптимізація асортиментної політики, управління запасами, прогнозування продажів	Інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень усіма учасниками каналу дистрибуції
Цінова	Управління ціновою політикою, акційні програми, власні торговельні марки (Private Label)	Підвищення конкурентоспроможності продукції та доступності вина для різних категорій споживачів	Формування конкурентного середовища та регулювання ринкової кон'юнктури

Функція	Основні інструменти реалізації	Результат для системи дистрибуції	Наукове значення
Комунікаційна	Співпраця з виробниками, дистриб'юторами, логістичними операторами та HoReCa	Координація взаємодії учасників ланцюга постачання	Інтеграція матеріальних, інформаційних та сервісних потоків
Інноваційно-цифрова	Оmnіканальні продажі, e-commerce, мобільні застосунки, електронні каталоги, AI-аналітика	Розширення каналів реалізації, персоналізація пропозицій, підвищення рівня сервісу	Формування цифрової моделі дистрибуції вина відповідно до концепції Industry 4.0

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Незважаючи на те, що роздрібні торговельні мережі формально не належать до класичних дистриб'юторів, вони дедалі частіше виконують їх функції, здійснюючи прямий імпорт винної продукції, організовуючи логістичні процеси, формуючи асортимент та забезпечуючи централізоване постачання власної мережі магазинів. Така модель функціонування істотно скорочує кількість посередників у каналах збуту, підвищує керованість ланцюгів постачання, забезпечує оптимізацію витрат та сприяє посиленню конкурентних позицій торговельних мереж на ринку вина.

Найбільш активно модель мережевої дистрибуції реалізують торговельні мережі «Сільпо», NOVUS, АТБ, METRO та «Ашан», які здійснюють прямий імпорт винної продукції, укладають ексклюзивні контракти із закордонними виробниками та розвивають власні торговельні марки у винному сегменті.

Важливою тенденцією розвитку ринку винної продукції в Україні є активне впровадження власного імпорту великими роздрібними торговельними мережами. На відміну від традиційної моделі, за якої функції імпортера виконували спеціалізовані дистриб'ютори, сучасні торговельні мережі дедалі частіше самостійно здійснюють закупівлю винної продукції безпосередньо в іноземних виробників або офіційних експортерів.

Під власним імпортом вина роздрібними торговельними мережами пропонуємо розуміти комплекс організаційно-управлінських, логістичних і зовнішньоекономічних процесів, що передбачає самостійне здійснення мережею закупівлі, митного оформлення, транспортування, зберігання та подальшої реалізації винної продукції безпосередньо від іноземних виробників або їх офіційних представників. Такий підхід забезпечує повний контроль над ланцюгом постачання, дозволяє формувати ексклюзивний асортимент, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати конкурентоспроможність торговельної мережі.

Власний імпорт виступає інструментом вертикальної інтеграції, який дає можливість мінімізувати транзакційні витрати, скоротити кількість

посередників, підвищити ефективність управління запасами та забезпечити оперативне реагування на зміни споживчого попиту. Крім того, торговельні мережі отримують можливість самостійно формувати цінову політику, реалізовувати ексклюзивні маркетингові програми та здійснювати контроль якості продукції на всіх етапах її просування.

Запровадження власного імпорту змінює традиційну модель функціонування системи дистрибуції вина та характеризується такими особливостями: інтеграцією функцій імпортера, дистриб'ютора та роздрібного продавця в межах одного суб'єкта господарювання; централізацією логістичних процесів та управління товарними потоками; підвищенням ефективності прогнозування попиту й управління запасами; скороченням логістичних витрат завдяки усуненню посередницьких ланок; розширенням можливостей формування ексклюзивного асортименту та власних торговельних марок.

Разом із перевагами власний імпорт супроводжується необхідністю виконання роздрібними мережами функцій, які раніше здійснювали спеціалізовані імпортери та дистриб'ютори. Це потребує високого рівня компетентності у сфері зовнішньоекономічної діяльності, митного оформлення, міжнародної логістики, валютного регулювання та управління ризиками.

У сучасних умовах роздрібні торговельні мережі перестають бути виключно кінцевою ланкою реалізації продукції. Вони поступово трансформуються у повноцінних учасників системи дистрибуції, виконуючи функції імпортера, логістичного оператора, маркетингового посередника та інформаційно-аналітичного центру.

Великі українські торговельні мережі (Сільпо, NOVUS, АТБ, METRO, Auchan) здійснюють власний імпорт винної продукції, укладають прямі контракти із закордонними виробниками, розвивають власні торговельні марки та централізовані логістичні центри. У результаті вони фактично виконують функції дистриб'юторів для власної мережі магазинів, а в окремих випадках — для підприємств сегмента HoReCa та інших корпоративних клієнтів.

Класифікацію роздрібних торговельних мереж, що спеціалізуються на продажу вина в Україні, наведено в додатку В.

Особливого значення набуває інформаційно-аналітична функція торговельних мереж. Завдяки використанню ERP-, CRM-систем, технологій Big Data та прогнозної аналітики вони накопичують значні масиви інформації про поведінку споживачів, структуру попиту та ефективність асортиментної політики, що використовується для оптимізації закупівель, управління запасами та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Водночас сучасна СДВ характеризується активним розвитком електронної комерції, цифрових платформ та омніканальних моделей продажу. Спеціалізовані онлайн-магазини (WineTime, GoodWine) та маркетплейси, зокрема Rozetka, а також сервіси доставки розширюють можливості доступу споживачів до винної продукції та забезпечують інтеграцію традиційних і цифрових каналів збуту.

Наукове значення участі роздрібних торговельних мереж у системі дистрибуції вина виявляється й у соціально-економічному вимірі: мережі сприяють легалізації та прозорості обігу винної продукції завдяки реалізації через контрольовані канали збуту, забезпечують захист споживача через дотримання стандартів якості та сертифікації, а також надають вітчизняним виробникам платформу для виходу на масовий ринок і зміцнення конкурентних позицій національного виноробства.

Поряд із домінуючою моделлю дистрибуції через роздрібні мережі в Україні залишаються недостатньо використаними альтернативні канали реалізації винної продукції, зокрема закупівлі до державного продовольчого резерву, фірмова торгівля виробника, прямі канали збуту, підприємства громадського харчування, оптові ринки, товарні біржі, ярмарки, аукціони, продаж із використанням засобів дистанційної комунікації (інтернет- та телефонні продажі), а також збутові кооперативи для дрібних виробників. Розширення використання цих каналів потребує активнішого застосування

інструментів сучасного маркетингу для стимулювання попиту на продукцію вітчизняного виноробства.

Попри значні переваги, модель власного імпорту супроводжується низкою ризиків, серед яких доцільно виділити: складність митного оформлення та виконання вимог державного регулювання; валютні ризики, пов'язані зі зміною обмінних курсів; логістичні ризики міжнародних перевезень; залежність від змін зовнішньоекономічної кон'юнктури; політичні та геополітичні ризики; необхідність значних інвестицій у логістичну інфраструктуру та управлінські інформаційні системи.

На основі проведеного дослідження теоретичних підходів, особливостей функціонування ринку винної продукції та сучасних тенденцій розвитку логістики й цифрових технологій запропоновано виокремлювати чотири взаємопов'язані функції системи дистрибуції вина, які комплексно забезпечують ефективність її функціонування.

Маркетингова функція спрямована на дослідження кон'юнктури ринку, аналіз споживчих переваг, сегментування цільових ринків, формування попиту, управління асортиментною політикою, розвиток каналів збуту та просування винної продукції. Реалізація цієї функції забезпечує формування конкурентних переваг виробників і дистриб'юторів, підвищення впізнаваності брендів та розширення ринкової присутності.

Логістична функція забезпечує організацію ефективного товароруку винної продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює управління запасами, транспортування, складування, контроль умов зберігання, оптимізацію логістичних маршрутів, координацію матеріальних потоків та забезпечення належної якості продукції на всіх етапах ланцюга постачання.

Організаційно-управлінська функція передбачає координацію взаємодії між усіма учасниками системи дистрибуції, формування партнерських відносин, управління договірними зобов'язаннями, контроль результативності функціонування каналів збуту, управління ризиками та прийняття стратегічних

управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи дистрибуції.

Інноваційно-цифрова функція відображає сучасний етап розвитку систем дистрибуції та передбачає впровадження цифрових технологій, платформ електронної комерції, омніканальних моделей продажу, систем управління ресурсами підприємства (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), управління ланцюгами постачання (SCM), технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), Big Data та Blockchain для автоматизації бізнес-процесів, прогнозування попиту, оптимізації логістичних операцій та підвищення прозорості товароруху [17].

Запропоноване функціональне структурування системи дистрибуції вина дозволяє розглядати її як інтегровану багаторівневу систему, у якій маркетингові, логістичні, організаційно-управлінські та інноваційно-цифрові процеси взаємодіють між собою, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності підприємств, стійкість ланцюгів постачання та адаптивність системи дистрибуції до динамічних змін зовнішнього середовища.

Подальший розвиток системи дистрибуції вина пов'язаний із широким впровадженням цифрових технологій, серед яких [17]:

- розвиток електронної комерції та спеціалізованих маркетплейсів для вина, що дозволяють споживачам порівнювати марки, ціни та відгуки;
- використання омніканальних моделей збуту; застосування технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту й персоналізації пропозицій;
- використання Blockchain для формування достовірної документальної історії продукції від виноградаря до споживача та забезпечення простежуваності її походження;
- впровадження AR/VR-технологій для віртуальних дегустацій і ознайомлення споживачів з виноградарями та процесом виробництва;
- розвиток екологічно відповідальної («зеленої») логістики, сталого

пакування та технологій подовженого зберігання органолептичних властивостей вина;

- персоналізація пропозицій на основі цифрової аналітики та програм лояльності для постійних клієнтів .

Отже, сучасна СДВ в Україні характеризується переходом від традиційної моделі посередницького розподілу до інтегрованої цифрової моделі управління ланцюгами постачання. Ключовою тенденцією її розвитку є посилення ролі великих роздрібних торговельних мереж, які завдяки власному імпорту, розвитку логістичної інфраструктури, цифрових технологій та омніканальних каналів збуту поступово трансформуються у повноцінних інтеграторів системи дистрибуції. Це забезпечує підвищення ефективності управління товарними потоками, розширення асортименту, скорочення логістичних витрат та формування доданої цінності для кінцевого споживача. Одночасно цифровізація, розвиток електронної комерції та впровадження інноваційних технологій визначають стратегічні напрями подальшої модернізації системи дистрибуції вина та підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Важливим елементом формування ефективної системи дистрибуції вина є вибір стратегії розподілу продукції, яка визначає характер взаємодії між виробником, дистриб'ютором, роздрібними торговельними мережами та кінцевим споживачем. У сучасній практиці управління дистрибуцією найбільш поширеними є стратегії Push та Pull, які можуть застосовуватися як окремо, так й в інтегрованому вигляді залежно від особливостей ринку, конкурентного середовища та цільових сегментів споживачів [18].

Стратегія Push передбачає активне просування продукції виробником через канали дистрибуції до кінцевого споживача. Основна увага приділяється стимулюванню посередників, розвитку партнерських відносин із дистриб'юторами та роздрібними торговельними мережами, а також забезпеченню максимальної представленості продукції у місцях продажу. Ця

стратегія традиційно застосовується при продажу товарів поштою, через інтернет-мережу, а також у разі реалізації продукції під власною торговельною маркою дистриб'ютора; історично вона передує стратегії Pull.

Особливостями використання Push-стратегії на ринку вина України є: активна маркетингова підтримка продукції шляхом проведення рекламних кампаній, участі у міжнародних і національних виставках, винних фестивалів, дегустаціях та професійних презентаціях; стимулювання співпраці з дистриб'юторами через надання маркетингових матеріалів, навчання персоналу, формування винних карт, систем бонусів і програм підтримки продажів; розвиток прямих поставок продукції до великих роздрібних торговельних мереж і підприємств HoReCa без використання класичних посередників; адаптація асортиментної та маркетингової політики до регіональних особливостей попиту та споживчих переваг; забезпечення відповідності діяльності вимогам законодавства щодо ліцензування, акцизного регулювання, сертифікації та контролю якості алкогольної продукції.

Ефективність реалізації Push-стратегії значною мірою залежить від рівня інтеграції виробника з дистриб'юторами, роздрібними торговельними мережами та логістичними операторами.

На відміну від Push-підходу, стратегія Pull ґрунтується на формуванні попиту безпосередньо з боку кінцевого споживача. У цьому випадку саме споживчий попит стимулює підприємства роздрібної торгівлі та дистриб'юторів формувати замовлення виробникам. Реалізація Pull-стратегії на ринку вина України передбачає: формування сильного бренду та позитивної репутації виробника; використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій, цифрового маркетингу та соціальних мереж; проведення дегустацій, фестивалів, освітніх заходів і програм популяризації культури споживання вина; розвиток співпраці з підприємствами роздрібної торгівлі, спеціалізованими винними магазинами та закладами HoReCa; врахування демографічних, поведінкових і регіональних особливостей споживачів під час сегментування ринку. Водночас

ефективність Pull-стратегії значною мірою визначається чинними законодавчими обмеженнями щодо реклами алкогольної продукції та особливостями поведінки українських споживачів.

Окремої уваги заслуговує специфіка онлайн-дистрибуції вина, яка дедалі активніше розвивається в Україні. Продаж вина через мережу Інтернет має очевидні переваги — нижчу ціну, ширший вибір, зручність вибору та отримання товару, можливість здійснення покупки в будь-який час. Водночас цей канал має організаційну особливість: інтернет-магазини, на відміну від класичних дистриб'юторів, здебільшого не формують власних товарних запасів, а працюють безпосередньо зі складом оптовика, що уповільнює розвиток тих дистриб'юторів, чия діяльність тісно пов'язана з онлайн-продажами, порівняно з розвитком самих інтернет-магазинів.

Сучасний розвиток ринку вина свідчить про поступовий перехід від традиційних моделей дистрибуції до цифрових та омніканальних форматів. Інноваційні стратегії передбачають активне використання електронної комерції, маркетплейсів, цифрових платформ, соціальних мереж, мобільних застосунків, CRM- та ERP-систем, технологій Big Data, штучного інтелекту, Blockchain і Інтернету речей (IoT). Їх використання забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, прогнозування попиту, персоналізацію маркетингових комунікацій та підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Окремим інноваційним каналом просування виступають конкурси та нагороди для виноробів, які нерідко супроводжуються подальшими торговельними подіями із запрошенням покупців.

Важливу роль у просуванні винної продукції відіграють міжнародні винні конкурси, рейтинги та професійні галузеві видання (зокрема Decanter, Wine Spectator, Drinks+), результати яких суттєво впливають на формування споживчого попиту та рішення імпортерів і дистриб'юторів щодо розширення асортименту; за окремими оцінками, значна частка покупців перед прийняттям рішення про купівлю звертається до провідних рейтингів і галузевих вебресурсів

[19].

У сучасних умовах СДВ розглядається як складова інтегрованого ланцюга постачання, що об'єднує виробників, імпортерів, логістичних операторів, дистриб'юторів, підприємства роздрібної торгівлі, заклади HoReCa та кінцевих споживачів. Її ефективність визначається рівнем координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, оптимізацією логістичних процесів, скороченням витрат, забезпеченням якості продукції та високого рівня обслуговування споживачів [20].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що формування системи дистрибуції вина доцільно розглядати як інтегрований процес стратегічного проєктування, організації та розвитку багаторівневої взаємодії між виробниками, імпортерами, дистриб'юторами, логістичними операторами, підприємствами роздрібної торгівлі, закладами HoReCa та кінцевими споживачами, спрямований на створення ефективного ціннісного ланцюга руху винної продукції (Wine Distribution Value Chain, WDVC).

Таким чином, *пропонуємо власне визначення сутності поняття «формування системи дистрибуції вина», як цілеспрямований, багатокомпонентний процес проєктування, організаційно-економічної інтеграції та розвитку взаємопов'язаних логістичних, маркетингових, поведінкових та соціокультурних складових, спрямований на створення ефективного ціннісного ланцюга переміщення та просування винної продукції, який забезпечує оптимальну доступність, сегментаційну диференціацію та підвищення культури споживання в умовах динамічного та омніканального ринку.*

1.3. Дистрибуція вина в умовах невизначеності та обмежень

У сучасних умовах функціонування світового винного ринку СДВ перебуває під впливом численних зовнішніх викликів, що формують

високий рівень невизначеності та обмежують ефективність логістичних процесів. До найбільш вагомих чинників належать наслідки пандемії COVID-19, геополітичні конфлікти, порушення міжнародних ланцюгів постачання, інфляційні процеси, зміни митно-тарифного регулювання, а також зростання вартості транспортних перевезень і енергетичних ресурсів. Сукупність зазначених факторів істотно вплинула на діяльність виробників, імпортерів, дистриб'юторів, підприємств роздрібної торгівлі та закладів HoReCa, зумовивши необхідність адаптації систем дистрибуції до нових умов функціонування.

Додатковим чинником трансформації світового винного ринку стали геополітичні зміни, зокрема торговельні обмеження між окремими країнами, наслідки Brexit, запровадження митних тарифів на винну продукцію, а також посилення конкуренції з боку нових країн-виробників. Це спричинило перегляд традиційних логістичних маршрутів, диверсифікацію каналів постачання та активне впровадження цифрових технологій управління ланцюгами поставок.

Для України зазначені виклики суттєво посилюються після запровадження воєнного стану у 2022 році. Воєнні дії призвели до руйнування транспортної інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, обмеження роботи морських портів, підвищення транспортних витрат, скорочення платоспроможного попиту населення та трансформації структури споживання винної продукції. За таких умов забезпечення безперервності функціонування системи дистрибуції вина потребує використання адаптивних моделей управління, орієнтованих на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Поняття «невизначеність» є однією з фундаментальних категорій, що активно досліджується у філософії, економіці та управлінні; воно розглядається як протилежність детермінізму та означає існування множини альтернативних сценаріїв розвитку подій із різним ступенем імовірності реалізації. У науковому дискурсі невизначеність інтерпретується багатогранно: від неповноти інформації та відсутності достовірних даних до складності системних взаємозв'язків і появи непередбачуваних ризиків.

Так, В. Черкасов розуміє цю категорію як «постійну мінливість умов, швидко та гнучку переорієнтацію виробництва, мінливість ринку взагалі» [22, с. 241]. У науковій літературі також наводиться трактування невизначеності як об'єктивної форми існування реального навколишнього світу, зумовленої, з одного боку, об'єктивним існуванням імовірності, а з другого — неповнотою кожного акту відображення реальних подій у людській свідомості [21]. Тобто невизначеність втілюється у різноманітті перетворень можливостей у дійсність та існуванні множини станів, у яких об'єкт, що розглядається в динаміці, може перебувати в майбутньому.

Особливе значення для дослідження управління системами дистрибуції має класифікація рівнів невизначеності, запропонована Х. Рішем, відповідно до якої виокремлюють чотири рівні [23]: невизначеність результату, коли модель функціонування відома, а результат має ймовірнісний характер; невизначеність параметрів, за якої модель є відомою, проте окремі її параметри потребують уточнення; невизначеність моделі, коли існує декілька можливих моделей опису економічної системи; та радикальну невизначеність, що характеризується виникненням непередбачуваних подій, які неможливо описати наявними моделями.

Саме четвертий рівень невизначеності найбільшою мірою відповідає сучасним умовам функціонування українського винного ринку, де одночасно діють військові, економічні, логістичні та регуляторні фактори ризику. У сфері дистрибуції вина невизначеність проявляється у нестабільності нормативно-правового регулювання; зміні митної та податкової політики; коливанні валютних курсів; порушенні міжнародних логістичних маршрутів; зміні структури споживчого попиту; дефіциті транспортних та складських ресурсів; а також високому рівні геополітичних ризиків.

Теоретичною основою дослідження функціонування систем дистрибуції в таких умовах виступає теорія невизначеності (Uncertainty Theory), яка розглядає невизначеність як стан, за якого відсутня можливість достовірного

прогнозування майбутніх результатів через неповноту інформації, складність взаємодії факторів або непередбачуваність розвитку подій. У сучасній економічній науці невизначеність трактується як характеристика зовнішнього середовища, що обмежує можливості прийняття оптимальних управлінських рішень та потребує використання адаптивних механізмів управління ризиками. Умови воєнного стану формують систему взаємопов'язаних обмежень, що безпосередньо впливають на ефективність дистрибуції вина (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Вплив умов воєнного стану на систему дистрибуції вина в Україні

Фактор невизначеності	Прояв впливу	Наслідки для системи дистрибуції вина	Напрями адаптації
Регуляторні обмеження	Зміни законодавства, ліцензійних вимог, правил торгівлі алкогольною продукцією	Ускладнення процесів імпорту та реалізації, зростання адміністративних витрат	Постійний моніторинг законодавства, автоматизація комплаєнс-процедур
Логістичні обмеження	Руйнування транспортної інфраструктури, зміна маршрутів, обмеження роботи портів	Збільшення термінів доставки, зростання транспортних витрат, ризик дефіциту продукції	Диверсифікація маршрутів, мультимодальні перевезення, створення резервних запасів
Економічна нестабільність	Інфляція, валютні коливання, зростання вартості енергоресурсів	Підвищення собівартості імпорту та дистрибуції вина	Хеджування валютних ризиків, оптимізація логістичних витрат, перегляд цінової політики
Зміна споживчого попиту	Скорочення купівельної спроможності, зміна структури споживання	Переорієнтація попиту на продукцію середнього та нижчого цінових сегментів	Оптимізація асортименту, розвиток власних торговельних марок (Private Label)
Порушення міжнародних ланцюгів постачання	Затримки імпортних поставок, дефіцит окремих винних позицій	Нестабільність товарного асортименту, збільшення страхових запасів	Диверсифікація постачальників, розвиток альтернативних каналів імпорту

Продовження табл 1.5

Фінансові ризики	Обмеження кредитування, дефіцит оборотного капіталу	Зниження обсягів закупівель, уповільнення товарообороту	Оптимізація запасів, довгострокові контракти, використання факторингових інструментів
Соціально-психологічні фактори	Зміна споживчих пріоритетів, міграція населення	Перерозподіл регіонального попиту, зміна структури продажів	Використання CRM-систем, аналітики Big Data, персоналізація маркетингових програм
Безпекові ризики	Воєнні дії, повітряні тривоги, пошкодження складської інфраструктури	Перебої у постачанні, ризик втрати товарних запасів	Розподілена складська мережа, страхування вантажів, резервування логістичних потужностей

Джерело: складено автором на основі узагальнення теоретичних положень теорії невизначеності, теорії обмежень (ТОС) та результатів власного дослідження.

Для подолання перешкод у ланцюгах постачання в період невизначеності доцільним є використання положень теорії обмежень (Theory of Constraints, ТОС), розробленої Е. Голдраттом [22]. Основною ідеєю ТОС є положення про те, що продуктивність будь-якої системи визначається її найбільш слабкою ланкою (обмеженням), усунення або мінімізація впливу якої забезпечує підвищення загальної ефективності функціонування системи.

У системі дистрибуції вина такими обмеженнями можуть виступати виробничі потужності виноробних підприємств, дефіцит логістичних ресурсів, обмежена пропускна спроможність транспортної інфраструктури, митні процедури, недостатній рівень складських потужностей, дефіцит фінансових ресурсів, а також нестабільність споживчого попиту.

Методологія ТОС передбачає послідовне виконання п'яти етапів управління обмеженнями: ідентифікацію ключового обмеження системи;

максимізацію ефективності його використання; підпорядкування інших бізнес-процесів функціонуванню обмеження; усунення або розширення обмеження; та повторну ідентифікацію нового обмеження після оптимізації системи (безперервний цикл удосконалення).

Основні принципи ТОС охоплюють: ідентифікацію обмеження (bottleneck) — визначення й управління головним чинником, що обмежує продуктивність усієї системи; синхронізацію — координацію діяльності всіх елементів системи з метою максимізації продуктивності обмеженого ресурсу; підпорядкованість — налаштування інших процесів та ресурсів таким чином, щоб вони підпорядковувалися потребам основного обмеження; та розширення (elevation) — пошук і усунення основних причин обмеження для подальшого підвищення продуктивності системи.

Застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скоротити час виконання замовлень, підвищити ефективність використання складських ресурсів, мінімізувати дефіцит товарних запасів та забезпечити безперервність постачання продукції навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Таким чином, СДВ функціонує в умовах комплексної невизначеності, що формується під впливом економічних, політичних, логістичних, регуляторних та військових факторів. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних моделей управління до адаптивних систем дистрибуції, заснованих на принципах управління ризиками, цифрової трансформації, диверсифікації каналів постачання та застосування теорії обмежень як інструменту підвищення стійкості й ефективності функціонування ланцюгів постачання винної продукції.

Теорія обмежень ТОС (Theory of Constraints), розроблена Е. Голдраттом [22], є сучасною концепцією управління бізнес-процесами, яка базується на припущенні, що ефективність будь-якої системи визначається її найбільш слабкою ланкою (обмеженням). Метою застосування ТОС є своєчасне виявлення, аналіз та усунення критичних обмежень, що стримують досягнення

стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

У системі дистрибуції вина обмеження можуть виникати на різних етапах ланцюга постачання, від закупівлі продукції до її реалізації кінцевому споживачу. Найбільш поширеними є виробничі, логістичні, інформаційні, фінансові та регуляторні обмеження, які безпосередньо впливають на швидкість товароруху, рівень сервісу та конкурентоспроможність підприємства. Застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних управлінських заходів, основними серед яких є:

- ідентифікація обмежень, визначення критичних вузьких місць у процесах закупівлі, імпорту, транспортування, складування, управління запасами та реалізації винної продукції;
- оптимізація потокових процесів, синхронізація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з метою скорочення часу виконання замовлень, мінімізації простоїв та підвищення пропускної спроможності логістичної системи;
- управління запасами, забезпечення оптимального рівня товарних запасів шляхом прогнозування попиту, скорочення надлишкових залишків та запобігання дефіциту продукції;
- адаптація до змін зовнішнього середовища, оперативне реагування на зміни законодавства, валютних курсів, транспортних обмежень, структури споживчого попиту та інших факторів невизначеності.

Таким чином, використання ТОС дозволяє підвищити операційну ефективність системи дистрибуції вина, скоротити логістичні витрати, забезпечити безперервність постачання продукції та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Для практичної реалізації положень теорії обмежень необхідно визначити ключові бізнес-процеси, що формують систему дистрибуції вина (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні бізнес-процеси системи дистрибуції вина

Бізнес-процес	Зміст процесу	Очікуваний результат
Закупівля винної продукції	Вибір постачальників, укладання контрактів, організація імпорتنих поставок	Формування надійної бази постачальників та безперервність постачання
Складування	Приймання, зберігання, підтримання температурного режиму, облік продукції	Забезпечення якості та збереження споживчих властивостей вина
Логістика та транспортування	Планування маршрутів, доставка продукції, контроль перевезень	Скорочення часу доставки та транспортних витрат
Обробка замовлень	Приймання, комплектація, відвантаження та супровід замовлень	Підвищення швидкості виконання замовлень
Маркетинг і просування	Формування асортименту, рекламні кампанії, дегустації, digital-маркетинг	Формування попиту та збільшення обсягів продажу
Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Супровід клієнтів, аналіз задоволеності, післяпродажне обслуговування	Підвищення лояльності споживачів і партнерів
Контроль якості	Моніторинг умов транспортування, зберігання та реалізації продукції	Забезпечення відповідності стандартам якості
Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, аналіз прибутковості, управління дебіторською заборгованістю	Підвищення фінансової ефективності системи дистрибуції
Цифрове управління	Використання ERP, CRM, WMS, TMS, BI-аналітики	Автоматизація процесів та підвищення прозорості управління

Джерело: складено автором.

Практична реалізація теорії обмежень здійснюється відповідно до п'яти фокусуючих кроків (Five Focusing Steps), запропонованих Е. Голдраттом [22]:

- ідентифікація обмеження, визначення бізнес-процесу або ресурсу,

який стримує ефективність функціонування системи дистрибуції вина;

- максимальне використання обмеження, забезпечення найбільш ефективного використання критичного ресурсу шляхом скорочення непродуктивних втрат, простоїв та неефективних операцій;
- підпорядкування інших процесів, узгодження діяльності всіх елементів системи відповідно до можливостей ключового обмеження;
- усунення обмеження, інвестування у розширення виробничих, логістичних або інформаційних можливостей системи для підвищення її пропускної спроможності;
- безперервне вдосконалення, після усунення одного обмеження система переходить до пошуку нового вузького місця, що забезпечує постійне підвищення ефективності її функціонування.

Логіку п'яти фокусуючих кроків Е. Голдратт [22] узагальнив у формі трьох управлінських запитань, послідовна відповідь на які й формує алгоритм упровадження змін у системі дистрибуції вина: що потрібно змінити? дає змогу визначити основну проблему (критичне обмеження) системи; на що змінити? дає можливість сформулювати рішення, здатне усунути виявлене обмеження; як забезпечити зміну? дає можливість організувати впровадження рішення й забезпечити підтримку з боку працівників, від яких залежить його реалізація.

Отже, застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина забезпечує системне управління критичними ресурсами, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення стійкості ланцюгів постачання та адаптивності підприємств до умов невизначеності. Використання ТОС у поєднанні з сучасними цифровими технологіями управління створює методологічне підґрунтя для формування ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної системи дистрибуції вина [90; 91; 92].

У табл. 1.7 наведено показники КРІ для кожного конкретного кроку.

Таблиця 1.7

КРІ для кожного кроку ТОС у дистрибуції вина (складено автором)

Крок ТОС	Мета кроку	КРІ	Формула	Інтерпретація
1. Виявлення обмеження	Визначення вузького місця в системі	Lead Time (LT)	$LT = \text{Дата поставки} - \text{Дата замовлення, днів}$	Зростання LT свідчить про наявність логістичного або митного обмеження
		Service Level (SL)	$SL = (\text{Виконані замовлення} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100 \%$	Низький SL свідчить про проблеми в логістиці або на складі
		Throughput per Unit of Constraint (TP/UC)	$TP/UC = TP / \text{Час використання обмеженого ресурсу, грн/год}$	Визначає дохідність обмеженого ресурсу за одиницю часу; дозволяє пріоритизувати SKU за внеском у прибуток
2. Максимальне використання обмеження	Підвищення ефективності використання обмеження без додаткових інвестицій	Utilization Rate (UR)	$UR = (\text{Фактичний час роботи} / \text{Доступний час}) \times 100 \%$	Оцінює завантаження складу або транспорту
		Order Fill Rate (OFR)	$OFR = (\text{Повністю виконані замовлення} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100 \%$	Характеризує рівень забезпечення замовлень наявними запасами
		Throughput (TP)	$TP = \text{Sales} - \text{TVC, грн}$	Дохід від реалізації за вирахуванням прямих змінних витрат (TVC); базовий показник ТОС, отриманий

				завдяки використанню обмеження
3. Підпорядкування інших процесів	Узгодження всіх бізнес-процесів із пропускнуою спроможністю обмеження	Schedule Adherence (SA)	$SA = (\text{Замовлення, виконані за графіком} / \text{Заплановані замовлення}) \times 100 \%$	Показує синхронізацію графіків постачання та транспорту
		Inventory Accuracy (IA)	$IA = (\text{Правильно обліковані запаси} / \text{Фактичні запаси}) \times 100 \%$	Мінімізує помилки в управлінні складом
		Backorder Rate (BR)	$BR = (\text{Невиконані замовлення} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100 \%$	Зниження BR означає кращу синхронізацію системи
4. Усунення обмеження	Інвестувати або змінити процес для підвищення пропускнуої спроможності	Capacity Utilization Improvement (CUI)	$CUI = ((CU_2 - CU_1) / CU_1) \times 100 \%$	Показує приріст використання потужностей (транспорт, склад) після інвестицій
		Return on Investment (ROI)	$ROI = (\text{Додатковий прибуток} / \text{Вартість інвестицій}) \times 100 \%$	Показує ефективність інвестицій у новий транспорт або склади
		Throughput Growth (TPG)	$TPG = ((TP_2 - TP_1) / TP_1) \times 100 \%$	Дозволяє оцінити приріст прибутковості після усунення обмеження
5. Повернення до першого кроку	Виявити нове та продовжити цикл удосконалення	Continuous Improvement Index (CII)*	$CII = \Sigma \Delta KPI / n$	Інтегральна (усереднена) оцінка покращення нормалізованих KPI системи після циклів ТОС
		KPI Stability Rate (KSR)*	$KSR = (\text{Стабільні KPI} / \text{Загальна кількість KPI}) \times 100 \%$	Відображає стабільність роботи системи після циклів ТОС

Відповідно проаналізуємо інтеграцію КРІ та ТОС:

КРІ 1-го та 2-го кроків – діагностичні, допомагають виявити та максимально використовувати обмеження.

КРІ 3-го кроку – синхронізаційні, орієнтовані на узгодження всіх процесів.

КРІ 4-го кроку – інвестиційні, оцінюють економічний ефект від усунення обмеження.

КРІ 5-го кроку – стратегічні, дозволяють оцінити ефективність циклічного вдосконалення ТОС.

Таким чином, у контексті дистрибуції вина обмеження можуть охоплювати такі проблеми, виходячи із наведених основних бізнес-процесів дистрибуції вина:

1. *Виробничі потужності.* Якщо виробничі потужності обмежені, то це може призвести до проблем із постачанням вина на ринок у потрібний час. ТОС допомагає оптимізувати виробничі процеси та управління запасами, щоб мінімізувати вплив цього обмеження.

2. *Логістика та складське господарство.* Проблеми в логістиці, затримки в доставці або неефективне управління складськими запасами, можуть створювати вузькі місця в розподільчому ланцюгу. ТОС пропонує методи для поліпшення управління логістикою та складськими операціями.

3. *Маркетинг та продажі.* Неправильне прогнозування попиту або неефективні маркетингові стратегії можуть стати обмежувальними факторами для дистрибуції вина. ТОС допомагає розробити більш точні прогнози та стратегії маркетингу, що може знизити ризик виникнення обмежень у цій галузі.

4. *Управління якістю.* Проблеми щодо якості вина або невідповідність стандартам можуть створити перешкоди для його успішної дистрибуції. ТОС сприяє поліпшенню процесів контролю якості та запобіганню проблемам із продуктами.

Таким чином, застосування ТОС у дистрибуції вина спрямоване на усунення вузьких місць, підвищення ефективності та поліпшення загальних результатів бізнесу. Ключові принципи ТОС – ідентифікація та усунення обмежень, синхронізація та балансування потоку робіт й управління змінами, можуть бути адаптовані для конкретних потреб у сфері дистрибуції вина.

Теорія обмежень (ТОС) в контексті дистрибуції вина в умовах оголошення воєнного стану може мати значущі застосування і принципи, спрямовані на підвищення ефективності та оптимізацію цього процесу навіть в умовах нестабільності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Основні аспекти застосування ТОС у дистрибуції вина в умовах
оголошення воєнного стану**

Етап застосування ТОС	Характеристика застосування у системі дистрибуції вина
Ідентифікація обмежень	Виявлення критичних факторів, що стримують функціонування системи (логістичні маршрути, митні процедури, дефіцит транспорту, складських потужностей тощо).
Максимальне використання обмеження	Забезпечення найефективнішого використання наявних ресурсів без додаткових інвестицій шляхом оптимізації графіків постачання та завантаження логістичних потужностей.
Синхронізація бізнес-процесів	Узгодження закупівель, транспортування, складування та реалізації відповідно до пропускної спроможності системи.

Джерело: складено автором

ТОС підкреслює важливість пошуку кореневих причин обмежень та їх вирішення для досягнення стійкого покращення. Це означає, що вирішення проблем, що виникають під час оголошення воєнного стану (наприклад, зміни в законодавстві або обмеження на переміщення), має бути спрямоване на забезпечення найефективнішої можливої дистрибуції вина в цих умовах. Прикладами застосування ТОС в умовах оголошення воєнного можуть бути: переналаштування маршрутів доставки відповідно до нових регуляторних

вимог та обмежень на переміщення, адаптацію виробництва для забезпечення найбільш ефективного використання обмежених ресурсів.

Розроблення ефективних стратегій управління запасами є одним із ключових напрямів підвищення стійкості системи дистрибуції вина в умовах невизначеності. Теорія управління запасами (Inventory Management Theory) [20] спрямована на оптимізацію обсягів товарних запасів, забезпечення безперервності постачання та підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання. Основними принципами теорії управління запасами є: мінімізація запасів, що передбачає підтримання їх оптимального рівня з метою скорочення витрат на зберігання та уникнення надлишкового накопичення продукції; забезпечення необхідного рівня обслуговування, яке полягає у своєчасному задоволенні попиту споживачів шляхом підтримання достатнього рівня товарних запасів; оптимізація управління попитом і запасами, що ґрунтується на прогнозуванні попиту, своєчасному поповненні запасів та запобіганні як дефіциту, так і надлишку продукції; мінімізація втрат, яка передбачає скорочення ризиків псування продукції, її морального старіння та фінансових втрат, пов'язаних із затримками постачання; оптимізація логістичних процесів, що охоплює вдосконалення транспортування, складування та управління матеріальними потоками для забезпечення ефективного руху продукції ланцюгом постачання.

У системі дистрибуції вина застосування теорії управління запасами набуває особливого значення через специфічні вимоги до умов зберігання, обмежений термін реалізації окремих категорій продукції та необхідність підтримання стабільної якості вина протягом усього логістичного циклу. Використання сучасних методів управління запасами дає змогу виробникам, імпортерам і дистриб'юторам забезпечувати безперервність постачання, своєчасно реагувати на коливання попиту, знижувати логістичні витрати та підвищувати рівень обслуговування споживачів.

Таким чином, теорія невизначеності та теорія обмежень (Theory of

Constraints, TOC) [22] відображають різні, але взаємодоповнювальні підходи до управління системою дистрибуції вина. Перша орієнтована на адаптацію до змін зовнішнього середовища та управління ризиками, тоді як друга спрямована на виявлення й усунення вузьких місць, що обмежують ефективність функціонування системи (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика теорії невизначеності та теорії обмежень у системі дистрибуції вина

Критерій	Теорія невизначеності (Uncertainty Theory)	Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC)
Основна мета	Адаптація системи до змін зовнішнього середовища та зниження рівня невизначеності	Виявлення та усунення вузьких місць, що стримують ефективність системи
Основний об'єкт управління	Ризики, невизначеність, зовнішні фактори	Обмеження (вузькі місця) бізнес-процесів
Управлінський підхід	Гнучке планування, сценарний аналіз, адаптивне управління	Оптимізація процесів шляхом концентрації на ключовому обмеженні
Управління ресурсами	Формування резервів та підвищення адаптивності ресурсів	Максимально ефективне використання ресурсів, що обмежують систему
Практичне застосування у дистрибуції вина	Управління ризиками, диверсифікація постачальників, адаптація логістичних маршрутів	Оптимізація логістики, запасів, транспортування та складських процесів
Очікуваний результат	Підвищення стійкості системи до зовнішніх змін	Підвищення продуктивності та ефективності функціонування системи дистрибуції

Джерело: складено автором.

Обидві концепції доцільно застосовувати комплексно при формуванні системи дистрибуції вина. Теорія невизначеності забезпечує інструменти прогнозування ризиків, адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримки стратегічної гнучкості, тоді як теорія обмежень дає змогу виявити критичні вузькі місця, оптимізувати використання ресурсів і підвищити

пропускну спроможність логістичної системи. Їх інтегроване використання сприяє підвищенню адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності системи дистрибуції вина в умовах невизначеності, воєнних ризиків і трансформації ринку.

Необхідно також врахувати особливості оцінювання ризиків – це процес визначення та оцінювання потенційних загроз при формуванні системи дистрибуції вина під час оголошення воєнного стану (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Оцінювання ризиків при формуванні системи дистрибуції вина

Показник	Формула / Одиниця виміру	Інтерпретація для дистрибуції вина
Ймовірність виникнення ризику (P)	$P = (\text{Кількість випадків виникнення ризику} / \text{Загальна кількість операцій}) \times 100 \%$	Відображає частоту виникнення ризику. Висока ймовірність ($P > 60 \%$) вказує на потребу посилення управлінського реагування, наприклад щодо ризику затримки митного оформлення.
Вплив ризику (I)	$I = (\text{Очікувані втрати (грн)} / \text{Загальна вартість операцій}) \times 100 \%$	Відображає частку потенційних фінансових втрат. Високий вплив ($I > 20 \%$) свідчить про значну потенційну величину втрат, наприклад у разі пошкодження імпортного вина.
Рівень ризику (R)	$R = P \times I$, де $P = P / 100$; $I = I / 100$	Інтегральний показник, що враховує одночасно ймовірність виникнення та вплив ризику. Значення R перебуває в межах від 0 до 1. За прийнятою шкалою $R > 0,4$ відповідає високому рівню ризику та потребує пріоритетного управлінського реагування.
Код управлінського рішення щодо ризику (DR)	DR = 1 — ризик приймається; 0 — ризик уникається; 0,5 — ризик знижується або передається	Формалізує обраний спосіб управління ризиком, наприклад передачу ризику страховій компанії.
Час виявлення ризику (Td)	$Td = \text{Дата виявлення ризику} - \text{Дата виникнення ризику}$, дні	Характеризує оперативність виявлення ризику. Менше значення Td свідчить про швидше виявлення та більші можливості для своєчасного реагування, що особливо важливо при ризику пошкодження партії під час транспортування.

Продовження табл. 1.10

Зв'язок з іншими ризиками (CR)	$CR = (\text{Кількість взаємопов'язаних ризиків} / \text{Загальна кількість ідентифікованих ризиків}) \times 100 \%$	Характеризує взаємозалежність ризиків та можливість поширення їх наслідків, наприклад: затримка митного оформлення → прострочення контрактів.
Моніторинг і контроль ризику (MC)	$MC = (\text{Кількість контрольованих ризиків} / \text{Загальна кількість ризиків}) \times 100 \%$	Відображає охоплення ризиків процедурами моніторингу та контролю. Значення $MC < 50 \%$ свідчить про необхідність посилення процедур контролю.

***Примітка.** У формулах P та I виражаються у відсотках, а для розрахунку інтегрального показника R переводяться у частки одиниці: $P = P/100$ та $I = I/100$. Тому R набуває значень від 0 до 1.*

Ці показники допомагають оцінювати ризики систематично і обґрунтовано, що дозволяє приймати кращі рішення щодо їх управління та мінімізації впливу на формування системи дистрибуції вина.

У теорії обмежень (Theory of Constraints, TOC) [22] ефективність бізнес-процесів оцінюється за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу визначити рівень досягнення стратегічних цілей, виявити вузькі місця та оцінити їхній вплив на результативність функціонування системи. Використання таких показників забезпечує своєчасну ідентифікацію обмежень, оцінювання їх критичності та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності й ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, теорію невизначеності [21; 22; 23] у системі дистрибуції вина доцільно розглядати як концептуальний підхід до управління логістичними, маркетинговими та організаційними процесами, який враховує вплив непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування ланцюга постачання. Основною метою цього підходу є ідентифікація, оцінювання та мінімізація ризиків, пов'язаних із коливанням попиту, перебоями постачання, змінами нормативно-правового середовища, валютними ризиками, воєнними діями та іншими чинниками нестабільності,

що забезпечує підвищення адаптивності та стійкості системи дистрибуції.

ТОС у системі дистрибуції вина являє собою науково обґрунтований підхід до виявлення, оцінювання та усунення вузьких місць, які обмежують пропускну спроможність і результативність ланцюга постачання винної продукції. Реалізація принципів ТОС ґрунтується на безперервному моніторингу критичних ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та концентрації управлінських рішень на ключових обмеженнях, що дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити безперервність постачання та зміцнити стійкість системи дистрибуції в умовах економічної та воєнної нестабільності.

На основі узагальнення положень теорії невизначеності та теорії обмежень автор пропонує трактувати дистрибуцію вина в умовах обмежень як інтегровану систему управління ланцюгом постачання винної продукції, що забезпечує адаптивну координацію взаємодії виробників, імпортерів, дистриб'юторів, логістичних операторів, роздрібних торговельних мереж та підприємств HoReCa в умовах логістичних, ресурсних, регуляторних, економічних та воєнних обмежень шляхом ідентифікації та усунення вузьких місць, оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків та застосування сучасних цифрових технологій для забезпечення безперервності постачання, збереження якості продукції та підвищення ефективності функціонування системи.

Таким чином, запропоноване авторське визначення розширює традиційне розуміння дистрибуції вина, поєднуючи положення теорії невизначеності та теорії обмежень із сучасними підходами до управління ланцюгами постачання. Це дозволяє розглядати систему дистрибуції не лише як механізм фізичного переміщення продукції, а як адаптивну систему, здатну забезпечувати стійкість, гнучкість та безперервність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Реалізація такої моделі дистрибуції передбачає: ідентифікацію та

прогнозування сезонних, регіональних, логістичних і ринкових обмежень із використанням сучасних методів аналізу попиту та пропозиції; оптимізацію логістичної інфраструктури, зокрема пропускної спроможності транспортної системи, складських потужностей і холодового ланцюга, що забезпечує збереження якісних характеристик винної продукції; управління регуляторними та імпортерними ризиками шляхом адаптації логістичних маршрутів і моделей постачання до змін законодавства, митних процедур та зовнішньоекономічних умов; синхронізацію маркетингових, логістичних і комерційних процесів відповідно до особливостей окремих сегментів винного ринку (зокрема преміального) та каналів дистрибуції; використання цифрових технологій (ERP, CRM, Big Data, штучного інтелекту, IoT, Blockchain) [19] для моніторингу ключових показників діяльності, управління запасами та оперативного прийняття управлінських рішень; інтеграцію принципів сталого розвитку, що передбачає підвищення екологічної, соціальної та економічної ефективності функціонування системи дистрибуції вина.

Отже, дистрибуція вина в умовах обмежень повинна розглядатися як адаптивна система управління ланцюгом постачання, що поєднує принципи теорії невизначеності та теорії обмежень і забезпечує ефективне використання ресурсів, безперервність товароруху, підтримання якості продукції та підвищення конкурентоспроможності учасників винного ринку.

Таким чином, проведене дослідження теоретичних засад дало змогу сформулювати концептуальні підходи до управління системою дистрибуції вина в умовах невизначеності та обмежень. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження сучасного стану розвитку ринку вина в Україні, аналізу моделей формування системи дистрибуції та виявлення ключових проблем її функціонування, що розглядаються у наступному підрозділі.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнено генезис формування системи дистрибуції вина та систематизовано основні наукові підходи до її дослідження: логістичний, маркетинговий, маркетингово-логістичний, правовий та стратегічний. Доведено, що найбільш результативним є комплексний маркетингово-логістичний підхід, який забезпечує інтеграцію логістичних, маркетингових та управлінських процесів усіх учасників ланцюга постачання, орієнтується на клієнтосприйоманість, оптимізацію витрат, підвищення якості сервісу та розвиток довгострокових партнерських відносин. Систематизовано історичну еволюцію розвитку систем дистрибуції вина від локальних каналів збуту до сучасних інтегрованих омніканальних моделей, що формує теоретичне підґрунтя для адаптації міжнародного досвіду до умов функціонування українського ринку.

2. Удосконалено теоретичні положення щодо формування системи дистрибуції вина шляхом обґрунтування авторського визначення поняття «формування системи дистрибуції вина», яке, на відміну від існуючих підходів, що здебільшого акцентують увагу на технічних чи організаційно-економічних елементах дистрибуції, розглядає його як цілеспрямований, багатокomпонентний процес проєктування, організаційно-економічної інтеграції та розвитку взаємопов'язаних логістичних, маркетингових, поведінкових та соціокультурних складових, спрямований на створення ефективного ціннісного ланцюга переміщення та просування винної продукції (Wine Distribution Value Chain, WDVC), який забезпечує оптимальну доступність, сегментаційну диференціацію та підвищення культури споживання в умовах динамічного та омніканального ринку. Запропоновано виокремлювати чотири взаємопов'язані функції системи дистрибуції вина: маркетингову, логістичну, організаційно-управлінську та інноваційно-цифрову, комплексна реалізація яких забезпечує підвищення адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності системи дистрибуції в умовах цифрової трансформації й розвитку омніканальних моделей збуту.

3. Удосконалено концептуальні положення щодо управління дистрибуцією вина в умовах невизначеності та обмежень, що дало змогу сформулювати авторські визначення понять «теорія невизначеності у дистрибуції вина», «теорія обмежень у системі дистрибуції вина» та «дистрибуція вина в умовах обмежень». Доведено, що сучасна система дистрибуції вина повинна функціонувати як адаптивна система управління товарними, інформаційними та фінансовими потоками, здатна забезпечувати безперервність постачання в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, логістичних, регуляторних та ресурсних обмежень. На відміну від існуючих підходів, запропоновані визначення інтегрують положення теорії невизначеності, теорії обмежень та сучасних концепцій управління ланцюгами постачання, що створює теоретичну основу для формування стійких та адаптивних систем дистрибуції вина.

4. Обґрунтовано доцільність застосування теорії обмежень (Theory of Constraints, TOC) у системі дистрибуції вина як інструменту підвищення ефективності управління бізнес-процесами в умовах невизначеності та обмежень. Систематизовано основні бізнес-процеси дистрибуції вина, визначено потенційні вузькі місця у логістичних, маркетингових та управлінських процесах, запропоновано систему ключових показників ефективності (КПІ) для кожного етапу реалізації TOC та обґрунтовано їх інтеграцію з процесом управління дистрибуцією. Доведено, що використання запропонованої системи КПІ забезпечує своєчасну ідентифікацію обмежень, оцінювання результативності їх усунення, підвищення пропускної спроможності логістичних процесів, оптимізацію використання ресурсів, зростання адаптивності ланцюгів постачання та забезпечення безперервності функціонування системи дистрибуції вина в умовах воєнного стану й економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз ринку вина в Україні, як частини світового виноробства

Дослідження стану формування системи дистрибуції вина в Україні доцільно розпочинати з аналізу світового ринку вина, оскільки національний винний ринок функціонує як складова глобальної виноробної галузі та перебуває під впливом міжнародних економічних, торговельних, технологічних і логістичних процесів. В умовах глобалізації світовий ринок вина характеризується високим рівнем інтеграції виробництва, міжнародної торгівлі та дистрибуції, а зміни у світовому попиті, виробництві, структурі споживання, кліматичних умовах чи регуляторній політиці безпосередньо впливають на розвиток національних ринків.

Для України такий підхід є особливо актуальним, оскільки вітчизняний ринок вина значною мірою залежить від імпоротної продукції, міжнародних логістичних маршрутів, валютних коливань, світової кон'юнктури та інтеграції до європейського економічного простору. Крім того, повномасштабна військова агресія суттєво трансформувала функціонування вітчизняної системи виноробства та дистрибуції, посиливши залежність від зовнішніх ринків, міжнародних постачальників і глобальних ланцюгів постачання.

Саме тому дослідження сучасних тенденцій розвитку світового винного ринку є необхідною передумовою для об'єктивної оцінки сучасного стану українського ринку вина, визначення чинників його розвитку та виявлення ключових проблем функціонування системи дистрибуції. Аналіз глобальних тенденцій дозволяє визначити місце України у світовому винному господарстві, оцінити конкурентне середовище, тенденції міжнародної торгівлі, зміни у структурі попиту та пропозиції, а також окреслити

можливості адаптації найкращих світових практик до умов функціонування вітчизняної системи дистрибуції вина.

Світовий ринок вина є однією з найбільш динамічних складових агропродовольчого сектору, розвиток якого визначається взаємодією економічних, соціальних, технологічних, кліматичних та геополітичних чинників. У сучасних умовах виноробна галузь характеризується високим рівнем міжнародної інтеграції, активним розвитком глобальних ланцюгів постачання, цифровізацією каналів збуту та посиленням вимог до якості й простежуваності продукції. Водночас світовий ринок вина перебуває у стані структурної трансформації, спричиненої зміною споживчих переваг, наслідками кліматичних змін, інфляційними процесами, геополітичною нестабільністю та порушенням міжнародних логістичних ланцюгів.

На відміну від більшості продовольчих товарів, винна продукція характеризується значною залежністю від природно-кліматичних умов виробництва, регіональної спеціалізації, історично сформованої культури споживання та державного регулювання. Саме тому світовий ринок вина залишається одним із найбільш регульованих сегментів агропродовольчої сфери. У більшості країн державна політика охоплює контроль якості винної продукції, сертифікацію походження, регулювання виробництва, ліцензування обігу алкогольних напоїв, оподаткування, а також контроль за міжнародною торгівлею та дистрибуцією вина.

Останніми роками розвиток світового виноробства відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. До ключових із них належать зміна клімату, скорочення площ виноградників у традиційних виноробних країнах, підвищення собівартості виробництва, трансформація структури міжнародної торгівлі, зміна поведінки споживачів та активне впровадження цифрових технологій у логістичні й маркетингові процеси. Сукупний вплив цих чинників формує нові умови функціонування світового ринку вина та визначає напрями розвитку сучасних систем його дистрибуції.

За даними Міжнародної організації виноградарства та виноробства (OIV), у 2024 році світове виробництво вина скоротилося до найнижчого рівня за останні десятиліття [27]. Основними причинами стали несприятливі кліматичні умови, що негативно вплинули на врожайність винограду в більшості провідних країн-виробників, а також зменшення площ виноградників унаслідок структурної перебудови галузі. Одночасно спостерігається тенденція до скорочення світового споживання вина, що пояснюється зміною демографічної структури споживачів, популяризацією альтернативних алкогольних напоїв, посиленням уваги до здорового способу життя та зниженням купівельної спроможності населення в багатьох країнах світу.

Попри скорочення фізичних обсягів виробництва та споживання, світовий ринок вина продовжує демонструвати високий рівень економічної активності. Основними тенденціями останніх років стали зростання попиту на продукцію преміального сегмента, органічні та біодинамічні вина, вина з низьким або нульовим вмістом алкоголю, а також розвиток цифрових каналів продажу. Значного поширення набувають електронна комерція, омніканальні моделі збуту, цифрові платформи взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами, що суттєво трансформуює традиційну систему дистрибуції винної продукції.

Особливого значення набуває розвиток міжнародних логістичних мереж. Після пандемії COVID-19 світова система постачання остаточно не відновилася, а повномасштабна війна в Україні, нестабільність на Близькому Сході, порушення роботи морських транспортних коридорів та підвищення вартості логістичних послуг стали додатковими чинниками, що вплинули на міжнародну торгівлю вином. У цих умовах підприємства дедалі активніше переорієнтовуються на диверсифікацію постачальників, оптимізацію логістичних маршрутів, цифровізацію управління запасами та підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Світовий ринок вина у 2024 році стикається з поєднанням викликів та можливостей. Одним із ключових питань є зниження споживання вина, особливо на зрілих ринках, таких як США, Франція та Італія: молодші покоління дедалі частіше надають перевагу альтернативам — коктейлям швидкого приготування, крафтовому пиву та слабоалкогольним напоям. Крім того, виноробна галузь стикається з проблемою надвиробництва, що призводить до цінового тиску та накопичення зайвих запасів: у регіонах Каліфорнії та Вашингтона багато виноробень виробляють більше вина, ніж ринок здатен поглинути. Світовий винний ринок у 2025–2026 роках продовжив структурну трансформацію: споживання знизилося до найнижчого рівня з 1957 року — 208 млн гектолітрів, що на 14% нижче показника 2018 року [27]. Це змушує галузь глобально скорочувати площі виноградників та адаптуватися до нових умов.

З позитивного боку, спостерігається зростання попиту на преміальні сегменти та підвищений інтерес до вин із низьким або нульовим вмістом алкоголю: споживачі, особливо покоління мілленіалів, дедалі більше цікавляться високоякісними та екологічно чистими продуктами. Кліматичні зміни продовжують створювати значні ризики, оскільки екстремальні погодні явища впливають на врожайність винограду, у відповідь на що галузь активно впроваджує стійкіші практики — органічне землеробство та альтернативне пакування. Онлайн-продажі, які різко зросли під час пандемії, залишаються важливим каналом збуту, хоча їхнє зростання уповільнилося. В умовах економічної нестабільності та інфляції скорочуються витрати на предмети розкоші, включно з елітними винами, що сприяє зростанню інтересу до доступніших варіантів. Зміни в регулюванні — зокрема нові вимоги щодо маркування та попереджень про вплив на здоров'я — вимагають від виробників адаптації маркетингових і збутових стратегій до різних регуляторних середовищ.

Усі ці фактори впливають на глобальні показники світового

виробництва вина (рис. 2.1) та його споживання (рис. 2.2). Екстремальні кліматичні умови та поширені грибкові захворювання серйозно вразили багато виноградників у всьому світі, що призвело до історично низького рівня світового виробництва вина — 237 млн гектолітрів у 2023 р., на 10% менше порівняно з 2022 роком і найнижчого показника з 1961 року [27].

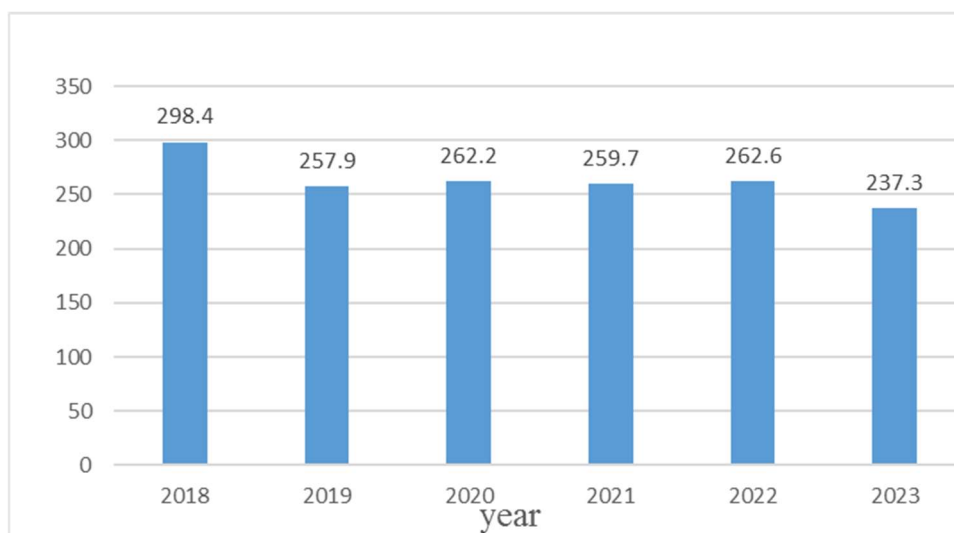


Рис. 2.1. Загальне світове виробництво вина (не враховуючи виробництво соків і сусла) за 2018–2023 рр., млн гектолітрів [27]

Світове споживання вина у 2023 році оцінюється в 221 млн гектолітрів, що відображає зниження на 2,6% порівняно з і без того низькими показниками 2022 року. За уточненими даними OIV, у 2024 р. світове виробництво вина продовжило скорочуватися і становило 225,8 млн гектолітрів (–4,8% до 2023 р.) найнижчий показник за понад 60 років, тоді як попередня оцінка на 2025 р. свідчить про незначне відновлення до 232 млн гектолітрів (діапазон 228–235 млн гл), що залишається на 7% нижче середнього показника за останні п'ять років [27]. Зростання витрат на виробництво та розподіл, спричинене інфляційним тиском, призвело до підвищення цін на вино, що додатково обтяжило купівельну спроможність споживачів. Незважаючи на ці проблеми, кілька основних ринків продемонстрували стійкість.

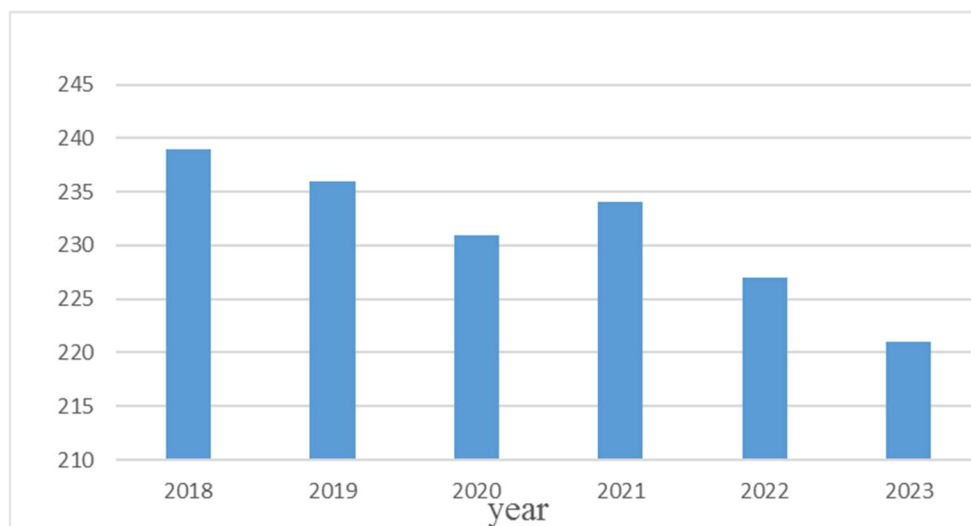


Рис. 2.2. Загальне світове споживання вина за 2018–2023 рр., млн гектолітрів [27]

Що стосується міжнародної торгівлі, варто відзначити, що зняття обмежень через пандемію COVID-19 сприяло відновленню та адаптації світового ринку експорту вина після року значних порушень у торгівлі по всьому світу. У 2021 році обсяг світового експорту вина становив 111,6 млн гектолітрів, що на 4% більше порівняно з 2020 роком; експорт зріс і вартісно, досягнувши 34,3 млрд євро (+16% річних) [27]. Як і раніше, у 2021 році міжнародною торгівлею вином домінували три країни ЄС — Іспанія, Італія та Франція, які разом експортували 59,9 млн гектолітрів, що становить 54% світового експорту вина.

У 2024 р. Франція зберегла світове лідерство в експорті вина за вартістю: обсяг її експорту становив 11,7 млрд євро (+2,4% до 2023 р.), що підтверджує позицію першого світового експортера в цьому сегменті, випередивши Італію (8,1 млрд євро). Водночас за обсягом експорту лідирує Італія (21,7 млн гл, +3,2% до 2023 р.), друге місце посідає Іспанія (20,0 млн гл), третє — Франція (12,8 млн гл, +0,7%) [27].

Світова торгівля вином здійснюється за чотирма основними товарними категоріями, які відрізняються способом пакування та форматом постачання: пляшкове вино (ємністю до 2 л), ігристе вино, вино в упаковці Bag-in-Box

(BiB) (від 2 до 10 л) та вино наливом (bulk wine), що транспортується у ємностях понад 10 л для подальшого розливу або промислової переробки в країні-імпортері. Структуру світового експорту вина за цими категоріями у 2024 р. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура світової торгівлі вином за категоріями продукції у 2024 р.

Категорія продукції	Частка у світовому експорті за обсягом, %	Частка у світовому експорті за вартістю, %	Зміна обсягу до 2023 р., %	Зміна вартості до 2023 р., %
Пляшкове вино (<2 л)	50,8	67,0	–1,8	+0,1
Ігристе вино	10,9	23,8	–0,3	–3,7
Bag-in-Box (2–10 л)	3,6	1,9	–5,0	–4,8
Вино наливом (Bulk wine, >10 л)	34,7	7,4	+3,3	+9,8

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів OIV. State of the World Vine and Wine Sector in 2024 [27].

Як свідчать дані табл. 2.1, пляшкове вино залишається домінуючою категорією міжнародної торгівлі, формуючи понад половину світового експорту за фізичним обсягом (50,8%) та понад дві третини його вартості (67,0%). Незважаючи на незначне скорочення фізичних поставок (–1,8%), вартість експорту практично не змінилася (+0,1%), що пояснюється збереженням високої середньої ціни продукції.

Ігристе вино займає друге місце за вартістю світового експорту (23,8%), хоча його частка за фізичним обсягом становить лише 10,9%, що свідчить про значно вищу додану вартість цієї категорії порівняно з іншими видами вин. У 2024 р. спостерігалось незначне скорочення обсягів експорту (–0,3%) та зменшення його вартості (–3,7%), пов'язане зі зниженням середніх експортних цін.

Категорія Bag-in-Box зберігає відносно незначну частку світової торгівлі (3,6% за обсягом і 1,9% за вартістю), проте залишається важливим сегментом для масового споживання та сектору HoReCa. У 2024 р. цей сегмент продемонстрував найбільше скорочення серед усіх категорій як за фізичними обсягами (–5,0%), так і за вартістю експорту (–4,8%).

Водночас вино наливом (bulk wine) стало єдиною категорією, яка продемонструвала позитивну динаміку за підсумками 2024 р.: його експорт зріс на 3,3% у натуральному вираженні та на 9,8% у вартісному, що свідчить про активізацію міжнародних поставок виноматеріалів для подальшого розливу, купажування або переробки в країнах-імпортерах. Незважаючи на значну частку у світовому експорті за обсягом (34,7%), ця категорія формує лише 7,4% загальної вартості міжнародної торгівлі вином, що пояснюється її нижчою середньою ціною порівняно з фасованою продукцією. Як буде показано нижче, ця світова тенденція має пряме відображення й у структурі українського експорту вина.

Отже, сучасна структура світової торгівлі вином свідчить про збереження домінування продукції з високою доданою вартістю — пляшкових та ігристих вин, тоді як сегмент наливного вина відіграє важливу роль у забезпеченні міжнародних виробничих і дистрибуційних ланцюгів. Для України ці тенденції мають практичне значення, оскільки визначають напрями розвитку системи дистрибуції, вибір каналів збуту, логістичних рішень та формування конкурентної стратегії на міжнародному винному ринку.

У 2022 році, за уточненими даними, глобальне виробництво вина становило близько 260 млн гектолітрів, відзначаючи стабілізацію після кризових явищ, проте зберігаючи високі ризики, пов'язані зі змінами клімату та геополітичними факторами [26; 27] (рис. 2.3).

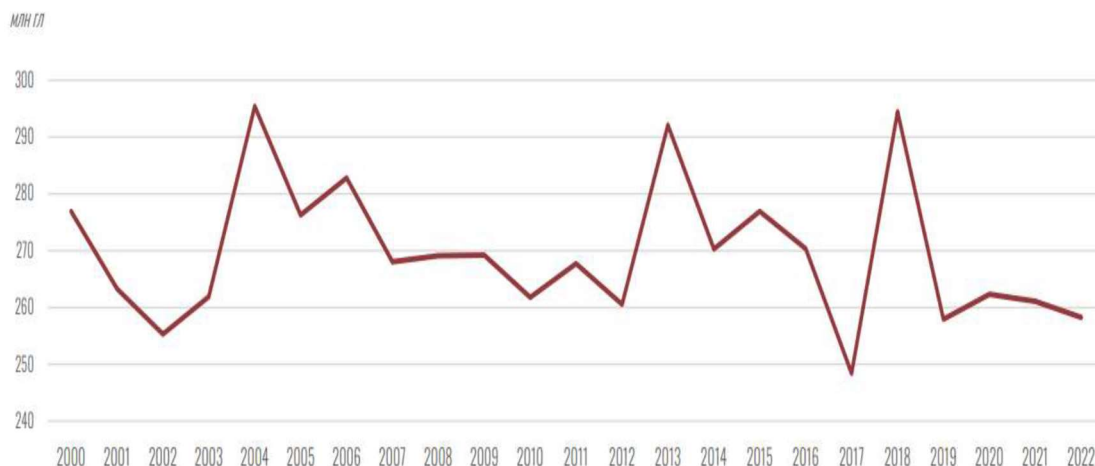


Рис. 2.3. Динаміка виробництва вина у світі у 2000–2022 рр., млн гл [27]

Світовими лідерами виробництва вина у 2023 р. стали Італія (близько 25–27%), Франція (близько 24–26%), Іспанія (близько 17–19%), США (близько 10–12%), Австралія (близько 5–6%), Чилі та Аргентина (близько 4–5%) [27]. Ці країни займають провідні позиції на світовому ринку вина, формуючи його тенденції та попит, впливаючи на різноманітність винних сортів і стилів, а також на цінову політику у глобальному контексті.

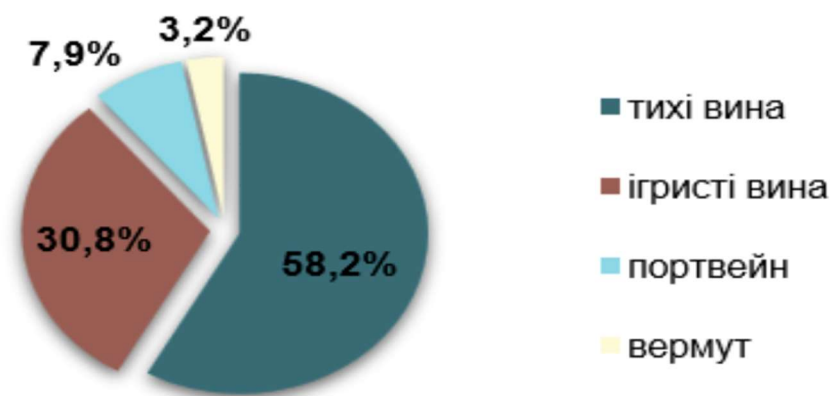


Рис. 2.4. Структура експорту вина у 2023 р., % [27]

На тлі зазначених глобальних тенденцій український ринок вина упродовж 2019–2025 рр. пройшов через глибоку структурну трансформацію, спричинену насамперед повномасштабною військовою агресією. Повномасштабне вторгнення суттєво скоротило виробничу базу вітчизняного виноградарства та виноробства, водночас у 2024–2025 рр. з'являються ознаки

поновлення та зростання: збільшення площ насаджень, часткове відновлення окремих регіонів, активізація малих і середніх виробників [27].

Площі виноградників на підприємствах скорочуються з 2019 року. Із початком повномасштабного вторгнення це скорочення прискорилося: у 2022 р. площі зменшилися на 20,9%, а у 2023 р. — ще на 23,9% порівняно з 2022 роком. У 2024 р. вперше за кілька років зафіксовано позитивну динаміку — площі насаджень винограду зросли на 1,3% відносно 2023 року, що пов'язують із державною підтримкою та адаптацією виробників до нових умов господарювання. У 2025 р. динаміка стала різноспрямованою: площі насаджень винограду для виробництва вина знизилися незначно (–1% до 2024 р.), тоді як площі виноградників столових сортів скоротилися суттєво — на 44% (табл. 2.2) [28].

Таблиця 2.2

Площа насаджень винограду на підприємствах, тис. га (2019–2025 рр.)

Рік	Виноград для виробництва вина	Виноград столовий	Разом
2019	25,1	3,8	28,9
2020	22,1	3,8	25,9
2021	20,0	3,4	23,4
2022	15,9	2,6	18,5
2023	12,1	3,1	15,2
2024	12,9	2,5	15,4
2025	12,8	1,4	14,2

Джерело: складено автором за даними Держстату [31]. Примітка: у 2019–2021 рр. дані охоплюють 4 області (Одеську, Закарпатську, Миколаївську, Херсонську); у 2022–2025 рр. — 3 області (Одеську, Закарпатську, Миколаївську) у зв'язку з тимчасовою окупацією Херсонської області; дані щодо інших областей відсутні або не оприлюднюються.

Просторова структура галузі залишається вкрай концентрованою: станом на 2025 р. загальна площа виноградних насаджень в Україні становить

12,8 тис. га, обсяг виробництва — 500 тис. ц, середня врожайність — 40,4 ц з 1 га площі насаджень. Ядро галузі формують Одеська та Миколаївська області, тоді як Закарпатська область, попри найвищі показники врожайності, залишається порівняно невеликою за обсягами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Площі та обсяги виробництва винограду для виробництва вин у розрізі областей у 2025 р.

Область	Площа насаджень, тис. га	Обсяги виробництва, тис. ц	Урожайність, ц/га
Одеська	9,0	348,5	29,5
Миколаївська	3,1	136,4	49,9
Закарпатська	0,7	14,8	14,1
Разом по Україні	12,8	500	40,4

Джерело: [28].

Одеська область формує основне ядро галузі за площею (9,0 тис. га з 12,8 тис. га загалом) та обсягом виробництва (348,5 тис. ц), проте демонструє найнижчу серед трьох областей урожайність (29,5 ц/га), що потребує окремого агротехнологічного аналізу. Натомість Миколаївська область, поступаючись за площею, забезпечує найвищу врожайність (49,9 ц/га), а Закарпатська — найнижчу (14,1 ц/га), що узгоджується з іншими агрокліматичними умовами регіону та переважанням дрібних господарств.

Сортова структура виноградарства залишається переважно європейською: найбільш поширеними є Рислінг рейнський, Аліготе, Каберне Совіньйон, Фетяска біла, Ркацителі, Мускат Оттонель, Траміне рожевий та інші. Серед українських автохтонів визнання отримали Одеський чорний, Сухолиманський білий і Цитронний Магараха [28]. Найбільшу середню масову концентрацію цукрів у винограді демонструють сорти Траміне рожевий, Совіньйон (білий, зелений), Мерло, Одеський чорний та Каберне Совіньйон, а у 2025 р. показники середньої масової концентрації цукрів зросли

практично за всіма сортами.

Обсяги переробки винограду на виноматеріали демонструють стійку тенденцію до скорочення: середньорічне зниження за 2019–2025 рр. становить 24%. Разом з тим у 2025 р. обсяги переробки зросли на 25,4% відносно 2024 року, досягнувши 40 тис. т. Найменше середньорічне скорочення (до 15%) за останні роки мали сорти Аліготе, Ркацелі, Шардоне, Саперваї (північний) та Одеський чорний, тоді як за структурою переробки 2025 р. найбільші частки утримують Аліготе (14,3%), Шардоне (10,0%), Каберне Совіньйон (9,3%), Піно (6,3%), Ркацелі (5,7%) та Мускат (5,6%) [28].

У структурі вироблених виноматеріалів майже 70% припадає на столові вина, ще чверть на ігристі; саме сегмент ігристих вин демонструє циклічне відновлення і є найбільш перспективним для інвесторів та експортерів. До 2024 р. обсяги виноматеріалів для столових вин мали тенденцію до зниження, у 2024 р. скоротившись на 32,1% порівняно з 2023 роком, проте у 2025 р. зросли на 25%; середньорічне зниження за 2019–2025 рр. становило 18,1%. Суттєвого скорочення зазнали коньячні виноматеріали: у 2023 р. їхні обсяги були на 26,3% більшими, ніж у 2021 р., однак у 2024 р. знизилися майже на 66% порівняно з 2023 роком, а дані за 2022 р. не оприлюднювалися відповідно до вимог законодавства про статистичну конфіденційність. Дані щодо кріплених виноматеріалів після 2021 р. взагалі не публікуються (табл. 2.4) [28].

Кількість діючих суб'єктів господарювання галузі також суттєво скоротилася, хоча демонструє ознаки стабілізації в останні роки. Станом на 2024 рік в Україні налічувалося 204 оператори галузі (за оцінкою YouControl, з урахуванням юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців). Більшість операторів — мікро- та малі підприємства, що надає галузі гнучкість, проте обмежує інвестиційні можливості без кооперації та формування експортних альянсів.

Таблиця 2.4

Обсяг вироблених виноматеріалів в Україні за видами за 2019-2025 рр.,
тис. дал

Виноматеріали	Роки							Середньорічний темп змін
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Усього, з них:	9882,7	5683,1	5814,5	3671,2	3860,5	2390,8	2972,0	↓18,1%
– столові	5085,9	3585,8	3092,9	2686,6	2381,9	1618,0	2029,1	↓14,2%
– для ігристих вин	1895,2	1360,6	1873,0	888,3	1157,2	608,8	816,2	↓13,1%
– коньячні	2443,7	230,8	211,8	к	267,4	91,1	–	↓48,2%
– кріплені	311,7	464,8	614,8	–	–	–	–	↑40,4%

Джерело: [28]. Примітка: «–» – дані відсутні; «к» – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо статистичної конфіденційності; 1 дал (декалітр) = 10 л.

Кількість суб'єктів, що вирощують виноград (КВЕД 01.21), знижувалася з 2019 по 2022 рік, у 2023 р. дещо зросла, тоді як кількість виробників виноградних вин (КВЕД 11.02) залишалася стабільною у 2019–2021 рр., скоротилася на 4 суб'єкти у 2022 р. і у 2024 р. перевищила рівень 2019 року (табл. 2.5) [28; 29].

Таблиця 2.5

Кількість діючих суб'єктів господарювання за 2019–2024 рр., за КВЕД

Рік	КВЕД 01.21 (вирощування винограду), Держстат	КВЕД 11.02 (виробництво вина), Держстат	Разом, Держстат	Разом СПД, YouControl
2019	232	70	302	—
2020	209	70	279	—
2021	187	70	257	201
2022	128	66	194	199
2023	144	66	210	206
2024	132	72	204	217

Джерело: складено автором за даними [28; 29].

Деталізація за статусом суб'єкта господарювання (за даними YouControl) показує, що серед виробників вина (КВЕД 11.02) частка ФОП поступово зростає з 9 у 2021 р. до 16 у 2024 р., що може свідчити про активізацію малих та мікровиробників, тоді як кількість юридичних осіб у виноградарстві (КВЕД 01.21) послідовно скорочується з 73 у 2021 р. до 59 у 2025 р. [29].

Фінансові показники галузі протягом 2021–2024 рр. залишалися відносно стабільними, попри повномасштабне вторгнення. Обсяги реалізованої продукції за КВЕД 11.02 (виробництво вина) демонстрували поступове зниження з 4855,5 млн грн у 2019 р. до 2532,4 млн грн у 2024 р., тоді як за КВЕД 01.21 (виноградарство) спостерігалася хвилюподібна динаміка «зростання–зниження» з піками у 2019, 2021 та 2023 роках. Задекларована сума чистого доходу юридичних осіб від реалізації продукції за обома КВЕД у 2024 р. становила 4509 млн грн; у 2022 р. доходи галузі скоротилися на 22,7% порівняно з попереднім роком, а у 2023 р. зросли у 1,03 раза [32]. Кількість найманих працівників галузі за 2021–2024 рр. скоротилася по обох КВЕД, найбільше серед середніх підприємств-виноградарів (–45,4%) та середніх виноробних підприємств (–40,8%), тоді як мікропідприємства з виробництва вина, навпаки, наростили штат (+5,6%), що узгоджується із загальною тенденцією подрібнення галузі на дрібних, гнучкіших виробників [28].

Ключові зміни відбулися і в зовнішній торгівлі вином. За сукупністю кодів УКТЗЕД 2204 (вина виноградні, включно з кріпленими) та 2205 (вермут та інше вино виноградне з доданням рослинних або ароматних речовин) обсяг імпорту стабільно й суттєво перевищував експорт упродовж усього періоду, що спостерігається (табл. 2.7). У 2022 р. експортно-імпортні операції скоротилися майже вдвічі порівняно з 2021 роком, проте з 2023 р. спостерігається поступове відновлення обсягів торгівлі [30].

Окремо за кодом УКТЗЕД 2204 (власне виноградні вина, без вермуту) імпорт у 2025 р. становив 223,9 млн дол. США проти лише 8,9 млн дол. США експорту — тобто імпорт перевищував експорт більш ніж у 25 разів. У 2022 р.

зниження експорту за цим кодом становило 53%, а імпорту — 55% відносно 2021 року. Найбільший приріст експорту відбувся у 2024 р. (+26%, або 2,2 млн дол. США), а приріст імпорту у 2025 р. становив +10% (20 млн дол. США), перевищивши обсяги 2021 року [30].

Таблиця 2.6

Обсяг експорту та імпорту вина за 2021–2025 рр., за УКТЗЕД

(коди 2204 і 2205), млн дол. США

Рік	Обсяг імпорту	Обсяг експорту	Зміна імпорту, % до попер. року	Зміна експорту, % до попер. Року
2021	225	18	↑20,4%	↑26,5%
2022	122	9	↓45,8%	↓49,5%
2023	189	9	↑54,2%	↓0,5%
2024	211	11	↑11,9%	↑24,7%
2025	231	9	↑9,4%	↓19,3%

Джерело: Державна митна служба України [30].

Окремо за кодом УКТЗЕД 2204 (власне виноградні вина, без вермуту) імпорт у 2025 р. становив 223,9 млн дол. США проти лише 8,9 млн дол. США експорту — тобто імпорт перевищував експорт більш ніж у 25 разів. У 2022 р. зниження експорту за цим кодом становило 53%, а імпорту — 55% відносно 2021 року. Найбільший приріст експорту відбувся у 2024 р. (+26%, або 2,2 млн дол. США), а приріст імпорту у 2025 р. становив +10% (20 млн дол. США), перевищивши обсяги 2021 року [30].

Особливо показовою для аналізу системи дистрибуції є структура експорту та імпорту за товарними підкатегоріями коду 2204 (табл. 2.7). Вона демонструє принципову асиметрію: якщо у структурі імпорту домінує ігристе вино (61,8%) та фасоване пляшкове вино місткістю до 2 л (35,6%), то в структурі експорту переважає вино наливом у посудинах 2–10 л (49,5%) та ігристе вино (36,4%). Іншими словами, Україна імпортує переважно готову до

споживання, фасовану продукцію (передусім ігристі вина), тоді як власний експорт значною мірою орієнтований на постачання виноматеріалів для подальшого розливу чи переробки за кордоном, що прямо узгоджується із загальносвітовою тенденцією зростання торгівлі наливним вином, описаною вище (табл. 2.1) [30].

Таблиця 2.7

**Структура експорту та імпорту вина за 2025 р. за підкатегоріями коду
УКТЗЕД 2204**

Підкатегорія УКТЗЕД 2204	Імпорт, млн дол. США	Частка імпорту, %	Експорт, млн дол. США	Частка експорту, %
220410 – вина ігристі	138,3	61,8	3,2	36,4
220421 – вина у посудинах ≤2 л	79,8	35,6	1,2	13,5
220422 – вина у посудинах 2–10 л	2,6	1,2	4,4	49,5
220429 – інші (у пляшках з «грибоподібними» корками)	3,1	1,4	0,1	0,6
Разом	223,9	100	8,9	100

Джерело: Державна митна служба України [30].

Отже, структура зовнішньої торгівлі свідчить про різну роль імпортних та експортних потоків вина в Україні. Імпорт переважно забезпечує внутрішній ринок готовою фасованою продукцією, що потребує розвиненої дистрибуції. Водночас значна частка експорту вина у посудинах місткістю 2–10 л вказує на орієнтацію виробників на подальшу переробку та розлив за кордоном. Така структура підкреслює необхідність розвитку логістичних і дистрибуційних механізмів для виходу готової продукції на зовнішні ринки.

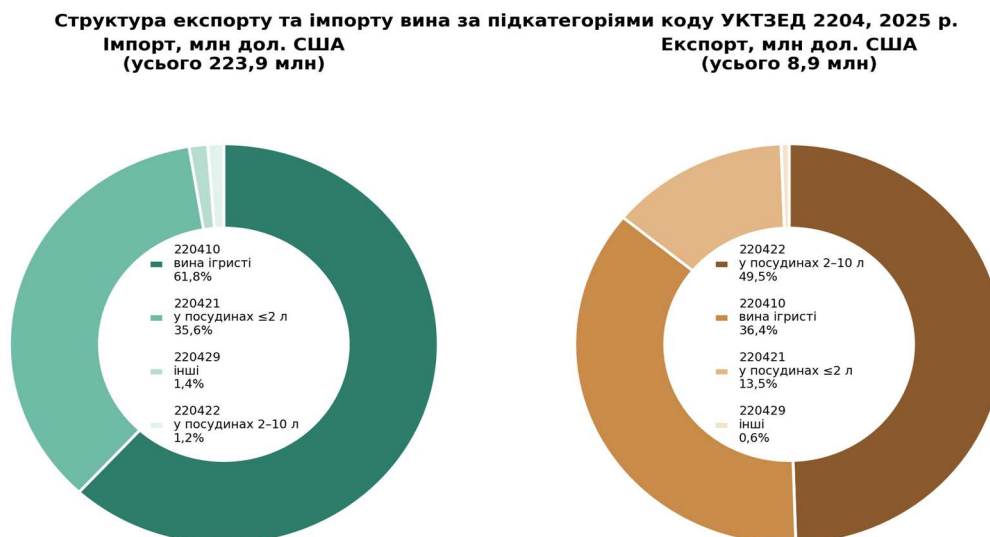


Рис. 2.5. Структура експорту та імпорту вина за 2025 р. за підкатегоріями коду УКТЗЕД 2204,% [31]

Географічна структура українського експорту вина зазнала докорінних змін упродовж 2021–2024 рр. Якщо у 2021 р. експорт був порівняно розпорошеним між численними напрямками (Казахстан 8,8%, Молдова 8%, Німеччина 8%, ОАЕ 2,4% та інші за відсутності явного лідера, на «решту країн» припадало 46,2%), то станом на кінець 2024 р. відбулася різка концентрація навколо двох сусідніх ринків: Румунія (40,6% експорту, 4,57 млн дол. США) та Молдова (19,7%, 2,2 млн дол. США). Тобто на два ці напрями припадає вже 60,3% усього українського експорту вина. Третю позицію посідає Польща (4,3%, 0,48 млн дол. США), а експорт до США становить 4,6% (0,38 млн дол. США), причому найбільше зростання його частки спостерігалось у 2022–2023 рр. (табл. 2.8) [30]. Ця переорієнтація українського експорту на Румунію та Молдову, сусідні країни з розвиненою прикордонною торгівлею логічно пояснюється порушенням морських логістичних маршрутів та зростанням значення наземних, найкоротших шляхів постачання в умовах війни, а також узгоджується зі структурним зсувом експорту в бік наливного вина, яке типово постачається саме на близькі ринки.

Таблиця 2.8

Географічна структура експорту вина за основними країнами-імпортерами, % від загального експорту (коди 2204 і 2205)

Країна	2021 р., %	2024 р., %
Румунія	1,7	40,6
Молдова	8,0	19,7
Польща	1,0	4,3
США	2,0	4,6
Казахстан	8,8	3,4
Німеччина	8,0	—
Нігерія	2,2	2,3
Ізраїль	1,8	2,1
Швеція	—	2,1
Китай	1,8	1,2
Решта країн	46,2	44,8

Джерело: Державна митна служба України [30]. Примітка: наведено найбільші за часткою напрями за кожен рік.

Натомість географічна структура імпорту залишається значно стабільнішою та продовжує визначатися традиційними виробниками-лідерами. Італія зберігає беззаперечне перше місце, нарощуючи частку з 38,2% у 2021 р. до 43,8–44,2% у 2024–2025 рр. (у грошовому вираженні до 102 млн дол. США у 2025 р.); Франція стабільно посідає друге місце (15,6–16,3%, 37,7 млн дол. США у 2025 р.), а Іспанія третє, нарощуючи частку з 10,4% до 12,2–12,9%. Водночас частка Грузії, яка ще у 2021 р. була третьою за значенням (11,7%), послідовно скорочується до 6,2–6,4% у 2024–2025 рр., так само як і частка Польщі (з 2,8% до 1%); натомість зростає імпорт з Іспанії (до 27,3–28,2 млн дол. США) та Нової Зеландії (до 6,6–7,1 млн дол. США) (табл. 2.9) [30].

Таблиця 2.9

Географічна структура імпорту вина за основними країнами-постачальниками, % від загального імпорту (коди 2204 і 2205)

Країна	2021 р.	2024 р.	2025 р.
Італія	38,2	43,8	44,2
Франція	15,6	15,6	16,3
Іспанія	10,4	12,9	12,2
Грузія	11,7	6,4	6,2
Німеччина	4,0	4,0	4,0
Португалія	2,1	3,6	3,6
Нова Зеландія	2,4	3,1	3,1
Молдова	—	1,6	1,9
Польща	2,8	1,0	1,0
Решта країн	4,2	3,5	3,5

Джерело: Державна митна служба України [30].

У географічному розрізі за макрорегіонами імпорту вина в Україну у 2025 р. залишається майже монополярно європейським: на Європу припадає 198,6 млн дол. США, або 86,1% загального обсягу (+9% відносно 2024 р.). Азія формує 6,3% імпорту (14,5 млн дол. США, +5,86%), Океанія 4,1% (9,4 млн дол. США, зростання удвічі, +100% відносно 2024 р., переважно за рахунок Нової Зеландії), Америка — 2,8% (6,5 млн дол. США, +16,1%), а частка Африки залишається мінімальною — менше 1% (1,9 млн дол. США, +11,7%) [25]. Таким чином, попри воєнні виклики, структура постачальників-імпортерів залишається значно консервативнішою за структуру напрямів експорту, що свідчить про стійкість усталених торговельних відносин з традиційними виноробними країнами Європи.

Позитивною подією для галузі став 2022 рік: Україна повернула собі членство в Міжнародній організації виноградарства та виноробства (OIV). Триваюча війна в Україні створила значні виклики для виноробної галузі.

Воєнний стан призвів до серйозних порушень транспортних систем, що ускладнило переміщення вина з місць виробництва на ринки: дороги, залізниці та авіамаршрути зазнали пошкоджень або стали небезпечними для використання, що спричинило затримки постачання та зростання логістичних витрат. Пріоритетність військової логістики також призводить до нестачі транспортних засобів і пального для цивільних потреб.

Воєнні дії суттєво вплинули на стан виноградарства й виноробства в Україні: зафіксовано значне руйнування виноградників у низці регіонів. За даними асоціації «Укрсадвинпром», у 2022 р. площа виноградників зменшилася на 23,3%, досягнувши 26,6 тис. га — показник, що приблизно узгоджується з наведеною вище динамікою скорочення площ насаджень на підприємствах за даними Державного комітету статистики України (табл. 2.3), хоча методології обох джерел не є повністю тотожними.

Війна викликала значні кадрові проблеми через масові переміщення населення, призов робочої сили до Збройних сил України та загальну нестачу кваліфікованих працівників, що ускладнило проведення агротехнічних заходів, своєчасний збір урожаю та стаке функціонування виноградних господарств. Численні виноробні підприємства зазнали руйнувань, були пограбовані або змушені припинити діяльність на певний період, що спричинило скорочення виробничих потужностей і порушення логістичних ланцюгів постачання, негативно позначившись на соціально-економічному стані працівників галузі.

Економічна нестабільність, спричинена війною, призвела до зниження купівельної спроможності населення і, відповідно, зменшення попиту на товари, що не є першочерговими, зокрема вино. Порушення торговельних маршрутів та логістичних ланцюгів ускладнили доступ українських виробників вина до міжнародних ринків. Військові умови також створюють загрози для якості імпортованої продукції: відсутність адекватних складських приміщень, ризик пошкодження вантажів під час транспортування та

проблеми з постачанням пакувальних матеріалів ускладнюють логістику та збереження якості вина.

Попри зазначені виклики, виноробна галузь України демонструє значну витривалість та здатність адаптуватися до нових умов, що підтверджується наведеною вище позитивною динамікою площ насаджень і обсягів переробки винограду у 2024–2025 рр. Імпортери вина активно шукають альтернативні транспортні маршрути, диверсифікують джерела постачання, впроваджують інноваційні рішення для забезпечення безперервності постачання. Важливу роль у підтримці галузі відіграють державні інституції та міжнародна спільнота, які через відповідну політику та інвестиції сприяють відновленню інфраструктури та створенню сприятливих умов для імпорту і виробництва винної продукції.

Таким чином, хоча виклики імпорту та логістики вина в умовах війни є багатограними та складними, галузь здатна долати ці перешкоди. Впровадження адаптивних стратегій та системний підхід до управління дозволять забезпечити сталий розвиток виноробної промисловості та задоволення потреб українського ринку.

Розглянемо ринок ігристих вин — динамічний сегмент світової виноробної промисловості, що розвивається значними темпами. Набирають популярності різні види ігристих вин, зокрема шампанське, просекко та кава, завдяки чому учасники ланки винної дистрибуції можуть розширювати асортимент своїх портфелів відповідно до попиту й пропозиції. За останні два десятиліття ігристі вина набули значної популярності на глобальному рівні та стали фаворитом за обсягом споживання в період після пандемії. Наразі світове виробництво ігристих вин становить приблизно 2,5 млрд пляшок, що дорівнює майже 8% загального світового виробництва вина (близько 35 млрд пляшок) [32].

Динамічний розвиток цього ринку значною мірою обумовлений впливом мілленіалів та покоління Z: молодші споживачі дедалі частіше

обирають ігристі та легші альтернативи традиційним тихим винам, цінуючи ігристе вино за універсальність — як напій для аперитивів, святкових подій чи повсякденного споживання. Динаміку ринку ігристих вин формують кілька ключових факторів: культура святкування, зміна споживчих уподобань на користь легших і освіжаючих напоїв, глобалізація ринків і поширення культурних практик (традиційно пов'язаних із такими регіонами, як Шампань у Франції), а також активні інновації та диверсифікація продукції з боку виробників.

Ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на сучасні тенденції способу життя, підвищують привабливість ігристих вин; соціальні мережі та маркетинг через інфлюенсерів відіграють важливу роль у формуванні їх сприйняття на ринку. Істотним фактором споживання є також тенденції поєднання з їжею — ігристі вина дедалі більше визнаються універсальним еногастрономічним елементом, що разом із зростанням кулінарної культури стимулює попит у закладах харчування. Що стосується розподільних каналів, покращення мереж дистрибуції та збільшення доступності ігристих вин у роздрібних мережах, ресторанах і на онлайн-платформах зробило цю категорію більш доступною для споживачів. Таким чином, поєднання культурних, економічних і маркетингових факторів перетворює ринок ігристих вин на один із найдинамічніших сегментів глобальної виноробної індустрії.

За оцінками галузевих досліджень, у 2022 р. світовий ринок ігристих вин сягнув приблизно 54,9 млрд дол. США з прогнозованим середньорічним темпом зростання (CAGR) 4,7% до 2032 р. [32]. За іншими джерелами, світова виручка ринку ігристих вин у 2024 р. становила близько 21,6 млрд дол. США за прогнозованого CAGR 4,48% на 2024–2028 рр., при цьому найбільшим генератором доходу виступають США (близько 5,6 млрд дол. США у 2024 р.); середнє споживання на одну особу у світі оцінюється у 0,18 л ігристого вина на рік [33]. Розбіжність між оцінками пояснюється різницею методологій

окремих аналітичних агентств, тому наведені показники варто розглядати як орієнтовні.

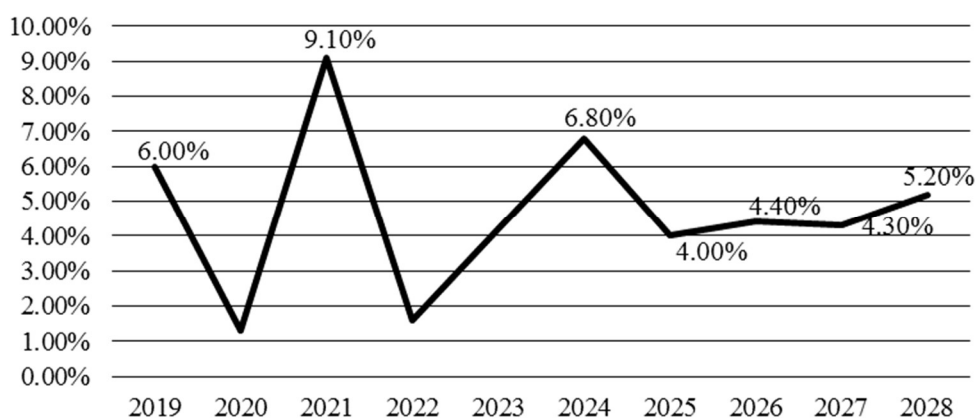


Рис. 2.6. Динаміка доходності світового ринку ігристого вина з 2019–2028
рр.,%

Динаміка свідчить про різке падіння у 2022 році порівняно з попереднім роком, що відображає зміни в ринковій кон'юнктурі, спричинені війною росії проти України та її впливом на світові логістичні й цінові процеси; водночас у прогностичній перспективі до 2028 р. очікується позитивна тенденція та стабілізація ринку після 2022 року.

Аналіз структури ринку (рис. 2.6) свідчить про його диверсифікованість: поєднання добре відомих брендів, нішевих гравців та приватних марок формує загальний ландшафт індустрії. Домінування категорій «Інше» та «Приватні марки» підкреслює значну різноманітність учасників ринку ігристих вин. Категорія «Інше» означає, що більша частина ринкової частки розподілена між численними виробниками, кожен з яких формує невеликий відсоток загального ринку; ігристі вина під приватними марками, які часто виробляються роздрібними мережами, також займають значну частку. Бренди Chandon і Pommery утримують дещо більшу частку ринку завдяки впізнаваності та ринковому позиціонуванню, а Veuve Clicquot — завдяки стабільній якості та широкій популярності.

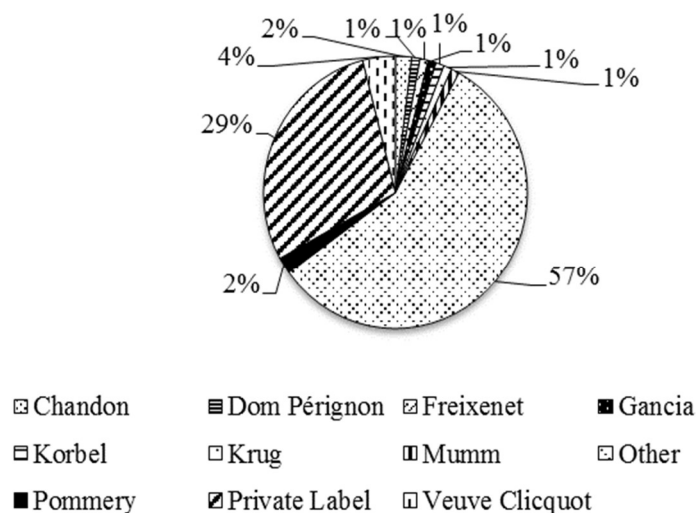


Рис. 2.7. Структура ключових гравців світового виробництва ігристих вин, %

За каналами дистрибуції глобальна індустрія ігристих вин поділяється на сегменти on-trade та off-trade; роздрібний сектор (off-trade), своєю чергою, на супермаркети й гіпермаркети, спеціалізовані магазини та інші канали. У доходах ринку ігристих вин у 2020 році роздрібний сегмент займав переважну частку — 79,4%, що пояснюється обмеженнями, пов'язаними з пандемією COVID-19, і призупиненням роботи сегмента on-trade [34]. Роздрібні канали, що охоплюють як офлайн-, так і онлайн-платформи, залишаються домінуючими каналами збуту ігристих вин.

Цікавим прикладом функціонування системи дистрибуції є скандинавський ринок вина. У той час як норвезький ринок працює під жорсткою державною монополією із сильним акцентом на соціальну відповідальність і здоров'я, український ринок є більш відкритим і диверсифікованим, перебуваючи під впливом економічних факторів і змін регуляторної політики.

Норвегія має одну з найбільш обмежувальних політик контролю за алкоголем у Європі: державна компанія Vinmonopolet є єдиною організацією, уповноваженою продавати, імпортувати та розповсюджувати напої з вмістом алкоголю понад 4,75%, унаслідок чого вина оподатковуються високими ставками та залишаються дорогими для споживача. Попри монополістичну

структуру, Vinmonopolet пропонує широкий асортимент продукції з регулярним оновленням позицій; значна частина населення Норвегії підтримує збереження алкогольної монополії, вважаючи, що вона позитивно впливає на здоров'я нації [35].

Ринок вина США, найбільший у світі, оцінювався у понад 60 млрд дол. США на початку 2020-х років із прогнозованим стійким зростанням упродовж поточного десятиліття [36]. Основні канали дистрибуції включають: off-trade (супермаркети, спеціалізовані винні магазини), on-trade (ресторани, кафе), прямі продажі споживачам від виноробень (DTC) та інтернет-продажі.

Після скасування «сухого закону» в США було створено так звану трирівневу систему дистрибуції алкогольних напоїв, що включає три ключові елементи: імпортерів або виробників, дистриб'юторів і роздрібних продавців (рис. 2.8) [36].

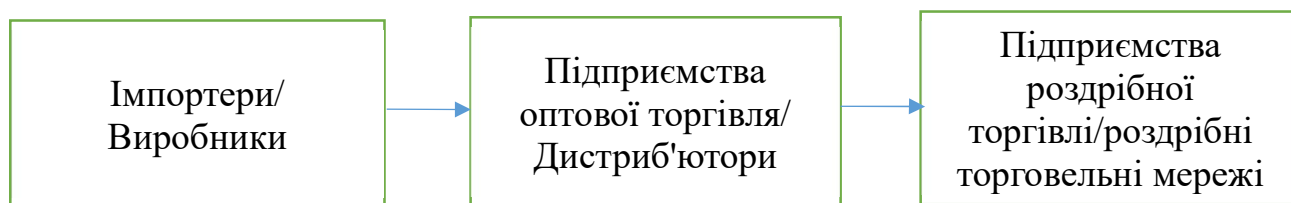


Рис. 2.8. Трирівнева система дистрибуції алкогольних напоїв у США [36]

Відповідно до основних правил трирівневої системи, виробники можуть продавати свою продукцію лише оптовим дистриб'юторам, які постачають її роздрібним торговцям, а ті вже реалізують продукцію споживачам. Метою системи є заборона на «прив'язані доми» (контрольовані роздрібні точки збуту), запобігання неупорядкованим умовам маркетингу, уникнення вертикальної інтеграції та забезпечення збору податків. Кожен штат встановлює власні правила щодо продажу алкоголю, включно з умовами прямих продажів від виноробень до споживачів (DTC), що створює складне й різноманітне регуляторне середовище.

Отже, ринок вина у США вирізняється масштабом, різноманітністю та складним регуляторним середовищем із численними каналами дистрибуції. На

відміну від США, український ринок вина є меншим, більш централізованим і перебуває під впливом економічних та геополітичних чинників; основна увага приділяється традиційній роздрібній торгівлі, тоді як онлайн-торгівля лише починає розвиватися.

СДВв Південній Кореї формується під впливом сприйняття вина як преміального товару, що потребує окремого культурного та соціального контексту. Корейські споживачі диференціюють вибір вина за ціновими сегментами: для дорогих вин основними споживачами є великі компанії (для ділових цілей), колекціонери та заклади ресторанного господарства, тоді як для недорогих вин основним каналом дистрибуції залишаються гіпермаркети. Споживчі моделі вживання вина в Кореї різняться за віковими групами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вікова структура споживання вина в Південній Кореї

Вік споживачів	Вікова структура споживання в Південній Кореї
Двадцятирічні	Вино як подарунок для святкування пам'ятної дати; активне вивчення вина через онлайн-спільноти.
Тридцятирічні	Тенденції wellness та перевага слабоалкогольних напоїв; споживання вина вдома.
Сорокорічні–п'ятдесятирічні	Вино для ділових зустрічей; інтерес до вин високого цінового рівня.

Джерело: складено автором на основі

Таким чином, СДВ в Південній Кореї відрізняється високою сегментацією за ціною і споживчими уподобаннями, що вимагає диференційованого підходу до продажу залежно від цінової категорії та цільової аудиторії. У 2019 році структура споживання алкогольних напоїв у Південній Кореї за обсягом розподілялася так: пиво — 46,7%, соджу — 31,2%, дистильовані спирти — 9,7%, рисове вино — 6,5%, фруктове вино — 5,9%

Попри те, що споживання вина в Південній Кореї залишається на порівняно низькому рівні, імпорт вина в країну досяг рекордних 330 млн дол. США у 2020 р., що на 27% більше, ніж у 2019 р.; імпорт зі США становив 56 млн дол. США, збільшившись на 65% [36]. Під час пандемії популярність вина зросла завдяки домашньому споживанню, а зростання кількості молодих споживачів створює додаткові можливості для розширення імпорту в найближчі роки.

Особливістю ринку Південної Кореї є перевага споживачів до напоїв із меншим вмістом алкоголю через занепокоєння щодо здоров'я; популяризації вина, зокрема червоного, сприяє його асоціація з користю для здоров'я. Майже все вино, яке споживається в Кореї, є імпортом, а імпортувати алкогольні напої можуть лише ліцензовані імпортери — їх налічується понад 500, хоча активно ведуть бізнес, за оцінками, близько 50, з яких 10 провідних забезпечують понад 80% загального обсягу імпорту. Відповідно до вимог системи дистрибуції, імпортери можуть продавати безпосередньо оптовикам, роздрібним торговцям (ресторанам і алкогольним магазинам) або індивідуальним споживачам — лише через власні винні магазини імпортера.

Ринок вина Південної Кореї все ще перебуває на ранніх етапах розвитку: вино залишається преміальним напоєм, який споживає обмежена частина населення, а імпортована продукція продається за високими цінами через значні витрати на дистрибуцію та державне регулювання. Продаж вина онлайн, раніше заборонений, став можливим після послаблення відповідних законів під час пандемії COVID-19. Основними каналами продажу вина в Південній Кореї у 2019 році були гіпермаркети (64,4%), малі продуктові магазини (12,8%), супермаркети (10,1%), спеціалізовані магазини продуктів та напоїв (9,7%) та універсальні магазини (3%) [37].

Ринок вина в Індії становить інтерес не лише як ринок споживання, а й як виробник власного вина, проте його розвиток стримується складним і фрагментованим податково-регуляторним середовищем: кожен із 29 штатів та

7 союзних територій Індії має значний контроль над оподаткуванням, маркуванням, зберіганням і дистрибуцією алкогольних напоїв. Стаття 47 Конституції Індії передбачає, що держава повинна прагнути обмежувати вживання алкогольних напоїв, крім медичних цілей; у п'яти штатах (Біхар, Гуджарат, Маніпур, Мізорам і Нагаленд) продаж алкоголю заборонений повністю, тоді як процедури ліцензування в інших штатах суттєво різняться. Оціночна вартість індійського ринку вина становить близько 150 млн дол. США, з яких на імпордне вино припадає 30%, а решта — продукція внутрішнього виробництва. Імпортні вина в Індії стикаються з традиційними бар'єрами значними податками, митами та складною регуляторною системою.

Узагальнюючи практику постачання та дистрибуції вина в Індії, можна виокремити такі особливості: імпортувати вино можуть будь-які фізичні або юридичні особи; для імпортерів обов'язковими є митні склади (приватні або державні); дистрибуція здійснюється через імпортерів, склади та дистриб'юторів; імпортерам не дозволено здійснювати прямий роздрібний продаж; підприємства роздрібної торгівлі зобов'язані закуповувати продукцію в ліцензованих оптовиків; підприємства роздрібної торгівлі працюють лише за наявності ліцензії, яку потрібно щорічно поновлювати для сплати акцизу. Таким чином, СДВ в Індії є складною, з численними внутрішніми процедурами та високим рівнем оподаткування імпорту.

Для порівняння, польський ринок вина характеризується стрімким зростанням, збільшенням імпорту та дотриманням норм ЄС, з потужною присутністю роздрібних мереж і зростаючим сегментом онлайн-продажів [38]. Український ринок вина, своєю чергою, формується завдяки давнім традиціям виноробства, нещодавнім регуляторним змінам на користь імпорту з ЄС, а також впливу економічних і геополітичних викликів. Хоча обидва ринки перебувають у стадії розвитку, Польща має перевагу у вигляді стабільніших економічних умов та членства в ЄС, що стимулює диверсифікацію споживчих уподобань і розширення ринку.

Водночас в українській системі дистрибуції вина присутня більша гнучкість та варіативність: ринок відображає динамічність економічних і політичних змін і, на відміну від монополістичної системи Норвегії, демонструє багатоканальну модель розподілу, що включає імпортерів, виробників, дистриб'юторів та роздрібну торгівлю.

Аналіз системи дистрибуції та управлінських технологій формування системи дистрибуції вина в різних країнах відіграє важливу роль у подальшому розвитку й удосконаленні такої системи в Україні. Вивчення практики функціонування винних ринків у різних країнах дозволяє виокремити бізнес-моделі, здатні підвищити ефективність і прибутковість вітчизняного ринку вина, збільшити його активність, а також покращити якість та рівень обслуговування такого специфічного й обмеженого для споживача продукту, як вино. Такий аналіз допомагає операторам ринку впроваджувати відповідні функціональні рішення у внутрішню систему, активно реагувати на виклики та форс-мажорні обставини, ефективно функціонувати в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Так, останні обмеження на алкогольному ринку України — запровадження так званого «сухого закону», а згодом його часткове послаблення в окремих регіонах, — призвели, за оцінками аналітиків, до зниження легальних продажів алкоголю на 63% у квітні [39]. Через низку внутрішніх факторів ритейлери були змушені змінювати асортимент і збільшувати обсяги продажу дешевших напоїв. Крім того, впродовж приблизно чотирьох місяців діяла заборона на імпорт алкоголю в країну, оскільки ці товари не були включені до переліку критичного імпорту, що змусило вітчизняних імпортерів та дистриб'юторів адаптувати власні підходи до підтримання функціонування дистрибуційних каналів.

Триваюча війна створила серйозні виклики для різних секторів українського бізнесу, суттєво вплинувши і на винну галузь. На український ринок ігристого вина припадає близько 2% обсягу східноєвропейського ринку

[40]. Оголошення воєнного стану стало викликом для всіх видів українського бізнесу, а найсуттєвіше падіння ринку вина спостерігалось саме в сегменті ігристих вин: у перші шість місяців 2022 року українці скоротили закупівлі вина на 58% порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а продажі алкогольних напоїв загалом суттєво впали під час дії воєнного стану [30].

Ринок ігристих вин, зокрема, зазнав значного спаду через виклики, спричинені війною: з січня по квітень 2022 року імпортер ігристих вин в Україну скоротився на 31% порівняно з попереднім роком, однак у 2023 році відбулося відновлення з приростом обсягів на 61% і майже дворазовим зростанням вартості за той самий період [41].

У 2021 році обсяг продажів ігристих вин коливався від 85 до 153 тис. дал, із найвищим показником у березні. У 2022 році позначився вплив війни: у січні спостерігалось зростання до 183 тис. дал, за яким послідувало різке зниження до мінімуму в 9 тис. дал у березні 2022 р. 2023 рік приніс часткове відновлення — у січні та квітні зафіксовано підвищення показників до 137 тис. і 125 тис. дал відповідно (рис. 2.9) [41].

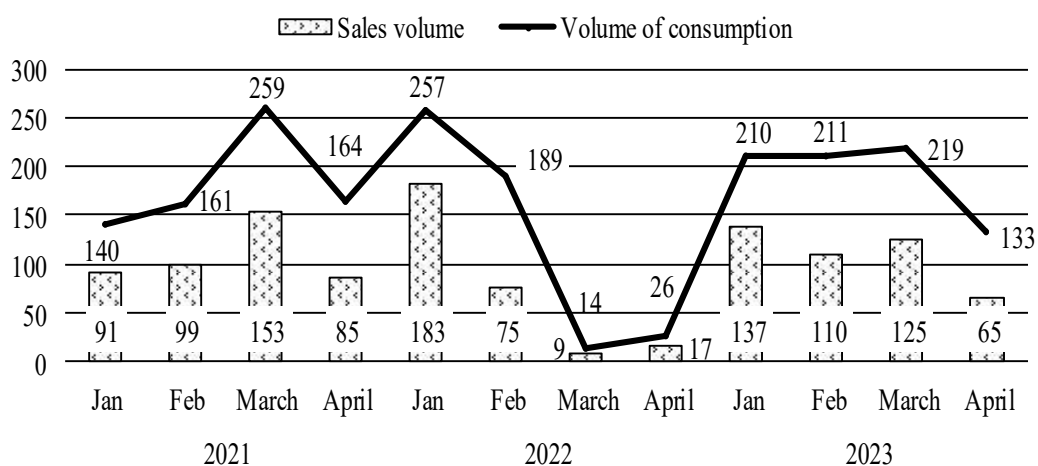


Рис. 2.9. Обсяг продажів та споживання українського ринку ігристих вин за 2021–2023 рр., тис. дал [41]

Джерело: складено автором на основі дослідження ринку ігристих вин в Україні (2021 – квітень 2023).

Ці дані свідчать про значне внутрішнє споживання ігристого вина, причому значна частина продукції імпортується; від'ємне значення експорту вказує на скорочення обсягів зовнішніх продажів через нестабільність ринку та негативний вплив війни (рис. 2.10).

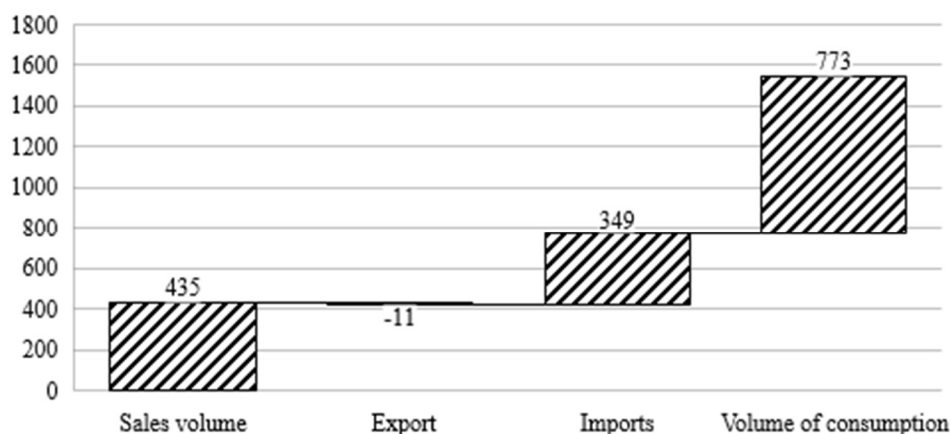


Рис. 2.10. Структура українського ринку ігристих вин за січень – квітень 2023 року, тис. дал [41]

Джерело: складено автором на основі дослідження ринку ігристих вин в Україні (2021 – квітень 2023).

Аналізуючи ринкову частку основних учасників індустрії ігристих вин України за період січень–квітень 2021–2023 рр., варто відзначити, що серед основних гравців представлені не лише імпортери, а й виробники, які самостійно реалізують свою продукцію (табл. 2.11). ПрАТ «Одеський коньячний завод» продемонструвало зростання ринкової частки з 7,6% у 2021 році до 13,1% у 2022 році з подальшим незначним зниженням до 11,6% у 2023 році. Серед виробників ПрАТ «Артвайнері» (колишній Артемівський завод шампанських вин) зазнало істотного падіння частки з 19,0% у 2021 р. до 11,2% у 2022 р. з незначним відновленням до 11,5% у 2023 р., що пов'язано з бойовими діями у Бахмуті, релокацією виробництва на Одещину та перенесенням потужностей на базу партнерів [41]. ПрАТ «Одесавинпром» (ТМ «Французький бульвар») демонструвало зниження частки з 13,8% у 2021 р. до 12,3% у 2022 р. і подальше падіння до 8,1% у 2023 р., тоді як ТОВ

«Таїровський винзавод «Нива»» зазнало коливань — з 5,8% у 2021 р. до 2,9% у 2022 р. з подальшим зростанням до 5,3% у 2023 р.

Таблиця 2.11

Зміна обсягів продажу ігристого вина за 2021–2023 рр в Україні за основними гравцями ринку, січень–квітень, %

Компанії	2021	2022	2023
ТОВ «Бакарді-Мартіні Україна»	3,2	4,0	3,6
ТОВ «Бюро Вин» (мережа Good Wine)	4,8	5,5	3,6
ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна»	0,6	2,2	2,9
ТОВ «Вінтрест»	—	1,9	2,6
ТОВ «Промислово-торговельна компанія «Шабон»»	3,4	1,8	2,3
ТОВ «Вінал»	1,9	2,6	2,1
ТОВ «ТС Плюс»	2,3	2,5	1,8
ТОВ «Вайн Хантерс»	1,4	0,9	1,7
Інші	17,1	15,3	17,0
Разом	100	100	100

Джерело: складено автором на основі дослідження ринку ігристих вин в Україні, 2021 – квітень 2023 [41].

Серед імпортерів компанія «Він Агро» демонструвала стабільне зростання частки з 5,2% у 2021 р. до 9,9% у 2022 р. і 11,4% у 2023 р.; ТОВ «Сільпо-Фуд» підтримувало відносно стабільну частку на рівні 6–7%. Ці тенденції свідчать про поступову стабілізацію ринку після значного падіння, спричиненого зовнішніми та внутрішніми факторами.

Загалом обсяги імпорту ігристих вин з ключових країн-постачальників зазнали суттєвого зниження у 2022 р. порівняно з 2021 р.: з Італії — на 43,5%, Іспанії — на 33,6%, Франції — на 18,1%, Грузії — на 68%, Молдови — на 46% [31]. Провідні імпортери також зафіксували зменшення обсягів постачання: ТОВ «Бюро Вин» (Good Wine) — на 34,5%, «Вайн Хол» — на 5,5%, ТОВ

«АТБ-Маркет» — на 20,4%, ТОВ «Сільпо-Фуд» — на 65,9%, ТОВ «Бакарді-Мартіні Україна» — на 46,3%, ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» — на 31,9% [31].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до значних логістичних викликів для великих компаній, залучених до імпорту, дистрибуції та роздрібною торгівлі вином і міцними алкогольними напоями, що змусило їх трансформувати й оптимізувати бізнес-процеси, зокрема покращувати логістику на зовнішніх і внутрішніх ринках. Крім того, уряд упродовж близько п'яти місяців із початку війни діяв відповідно до переліку критичного імпорту, який обмежував транскордонні платежі в іноземній валюті, виключивши вино зі списку критичних товарів.

Таким чином, світовий винний ринок перебуває у стані трансформації під впливом глобалізаційних процесів, кліматичних змін і змін у споживчих уподобаннях. Зберігається олігархічна структура ринку, де домінують три основні гравці - Франція, Італія та Іспанія, що формують понад 60% світового експорту. Позитивним є зростання попиту на преміальні та органічні вина, а також ігристі напої, пов'язане зі зростаючим інтересом мілленіалів і покоління Z до екологічної продукції та вин із низьким вмістом алкоголю. Негативними чинниками залишаються економічні та кліматичні ризики: зниження врожайності винограду через екстремальні погодні явища, зростання витрат на виробництво та логістику, а також надвиробництво в окремих регіонах (Каліфорнія, Вашингтон), що спричиняє тиск на ціни.

Міжнародна торгівля вином демонструє стабільність із тенденцією до зростання у преміальних сегментах: зростання вартості пляшкового та ігристого вина (+13% і +35% відповідно у 2021 р.) вказує на переорієнтацію споживачів на якісніші напої, тоді як сегмент масового вина втрачає позиції [джерело?]. Геополітичні фактори — війна в Україні, енергетична криза, торговельні санкції — призводять до перерозподілу світових логістичних потоків та посилення ролі локальних ринків, а онлайн-торгівля активно

розвивається, особливо в Європі та США, відкриваючи нові можливості для малих і середніх виноробних господарств.

Хоча ланцюги постачання вина в Україні поступово стабілізуються, залишається проблема ризиків, пов'язаних з оплатою товарів: багато компаній скоригували умови оплати, скоротивши терміни відтермінування платежів з 120 до 30 днів, що змусило шукати додаткові ресурси для розрахунків і змінювати принципи постачання, орієнтуючись на швидше реалізовані позиції.

Ще однією гострою проблемою для імпортерів є знищення української інфраструктури окупантами, що спричиняє значні фінансові втрати. Так, у травні 2022 року було пошкоджено склад імпортера та дистриб'ютора вина Bureau of Wines, якому належить найбільший винний магазин Європи GoodWine, зі збитками близько 15 млн євро; у серпні 2023 року ворожа ракета повністю знищила гіпермаркет FOZZY Cash & Carry в Одесі, а попередні оцінки збитків сягнули сотень мільйонів гривень [42].

Український ринок переживає період глибокої адаптації: попри загальне скорочення площ виноградників з 2019 р., у 2024–2025 рр. з'явилися перші ознаки відновлення, а кількість малих і мікропідприємств зростає швидше за середні й великі, що свідчить не про класичну концентрацію виробництва, а радше про подрібнення галузі та перехід до гнучкіших, дрібніших форм господарювання. Позитивними тенденціями є розвиток крафтового сегмента та поява нових експортних можливостей завдяки ініціативі Wines of Ukraine, а також структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі на постачання наливного вина та ігристих вин до сусідніх ринків Румунії та Молдови. Основним викликом залишається домінування імпортної продукції (передусім готового фасованого ігристого вина з Італії, Франції та Іспанії) та обмежений державний контроль якості імпортного вина.

Тому виникає необхідність у дослідженні управлінських технологій формування системи дистрибуції вина в Україні.

2.2. Управлінські технології формування системи дистрибуції вина в Україні

Система дистрибуції є ключовим елементом маркетингової стратегії будь-якої товарної категорії, особливо для товарів з високою доданою вартістю, таких як вино. Формування системи дистрибуції вина в кожній країні має свої особливості та залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, які вимагають швидкої реакції для підтримки безперервності поставок і продажів. На розвиток ринку вина, як і всіх інших секторів економіки, значно впливають зміни клімату, порушення ланцюгів постачання внаслідок форс-мажорних обставин, коливання валютних курсів тощо. Специфічними факторами є передусім потреби споживачів, рівень життя та культура споживання вина, а формування ринку вина суттєво залежить від функціонування регуляторної системи алкогольної промисловості [71; 73].

Серед найпотужніших конкурентів на світовому ринку виробники Італії, Франції та Іспанії; у пострадянському просторі Молдова, Румунія, Грузія. Ринок вина є достатньо гнучким, і на ньому постійно відбувається перерозподіл часток, з'являються нові конкуренти «Старого Світу», які прагнуть завоювати міжнародного споживача.

В Україні, з огляду на специфіку ринку, соціально-економічні умови та вплив зовнішніх факторів (зміна споживчих уподобань, законодавчі обмеження, воєнні дії), формування ефективної системи дистрибуції винної продукції набуває особливої актуальності. Управлінські технології в цьому контексті забезпечують системний підхід до організації, планування, контролю та оптимізації процесів доставки винної продукції від виробника до кінцевого споживача через роздрібні торговельні мережі та заклади HoReCa.

Виробники та оператори ринку вина в умовах постійних змін змушені адаптуватися, щоб скористатися новими експортними можливостями, реагувати на зміни внутрішнього ринку, зміцнювати свої бренди й покращувати імідж. Важливо оперативно реагувати на зміни, пов'язані з

розподільчими системами як у сегменті роздрібно́ї торгівлі, так і в сегменті HoReCa; дотримання місцевих регуляторних норм та захист брендів і назв також сприяють успіху на нових ринках. Життєздатність ланцюгів постачання, спроєктованих для реагування на логістичні вимоги в режимі just-in-time, дедалі більше залежить від впливу кліматичних змін, і цей вплив продовжуватиме зростати.

У науковій та професійній літературі бракує досліджень, які пропонують порівняння систем дистрибуції вина в різних країнах-споживачах, особливо в постпандемічний період. СДВ (система дистрибуції вина) в Україні зазнала значних змін під впливом специфічних внутрішніх факторів, пов'язаних із війною: повномасштабне вторгнення росії не лише порушило виробничі можливості виноробства, а й суттєво вплинуло на ланцюг постачання вина в усій Східній Європі. Частина виробничих потужностей призупинила роботу для підтримки біженців, тоді як інші зіткнулися з інфляцією, труднощами з транспортуванням та нестачею пакувальних матеріалів; військові дії призвели до знищення запасів і блокади основного порту України в Одесі, що додатково ускладнило ситуацію.

У 2022 році український винний бізнес був змушений ухвалювати рішення в найкоротші терміни. Через війну роздрібні продавці вина мали відновлювати логістичні маршрути, налагоджувати ланцюги постачання та, на жаль, закривати фізичні магазини через суттєві проблеми з логістичною інфраструктурою. Так, з 21 березня 2022 р. мережа «Сільпо» тимчасово закрила 34 магазини у Києві, Київській, Житомирській та Чернігівській областях, а мережа «Фора» тієї самої Fozzy Group — понад 70 магазинів; станом на початок квітня 2022 р. «Сільпо» втратила 23 зруйнованих магазини, ще 68 було тимчасово закрито [46]. У середньому та низькому цінових сегментах споживачі помітно скоротили частоту купівлі винних продуктів в Україні. Це було спричинено декількома факторами:

- тимчасовими обмеженнями на продаж алкоголю в роздрібній торгівлі;

- зростанням витрат на виробництво через підвищення цін на сировину, енергоресурси та витратні матеріали;
- порушеннями в логістичних ланцюгах постачання та розподілу;
- нерегульованими умовами платежів на державному рівні для роздрібних підприємств у розрахунках із постачальниками продуктів харчування, включно з винними продуктами.

СДВ в Україні має кілька унікальних рис та характеристик, які відрізняють її від інших ринків (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Особливості системи дистрибуції вина в Україні та їх вплив на управління дистрибуційними процесами

Особливість системи дистрибуції	Характеристика	Вплив на управління дистрибуцією
Значна частка імпоротної продукції	Значна частка вин надходить з Італії, Франції, Іспанії, Грузії та інших країн [25]	Підвищує залежність від міжнародної логістики, митного оформлення та валютних ризиків
Митне регулювання імпорту	Діяльність імпортерів пов'язана з проходженням митних процедур і виконанням вимог зовнішньоекономічного законодавства	Потребує ефективного управління зовнішньоекономічними операціями та мінімізації часу митного оформлення
Преференційний режим торгівлі з ЄС	Із 1 січня 2021 р. діє нульова ставка ввізного мита на вина походженням з країн Європейського Союзу [33]	Сприяє розширенню імпорту, диверсифікації асортименту та посиленню конкуренції на ринку
Специфічні вимоги до маркування	Обов'язкове зазначення походження вина, сорту винограду, вмісту алкоголю та іншої інформації [37]	Посилює вимоги до контролю якості, простежуваності продукції та відповідності нормативним вимогам

Продовження табл. 2.12

Домінування роздрібних мереж	Основними каналами реалізації залишаються національні та регіональні торговельні мережі (див. табл. 2.16, 2.18)	Вимагає розвитку партнерських відносин із ритейлерами та адаптації умов постачання
Ексклюзивні імпорتنі контракти	Великі дистриб'ютори укладають ексклюзивні договори з іноземними виробниками (див. табл. 2.14, 2.17)	Забезпечує формування унікального асортименту та підвищує конкурентні переваги підприємств
Спеціальні вимоги до логістики	Вино потребує транспортування із дотриманням температурного режиму та інших умов зберігання	Зумовлює використання спеціалізованого транспорту та постійний контроль логістичних процесів
Спеціалізована складська інфраструктура	Для збереження якості продукції використовуються склади з клімат-контролем	Потребує інвестицій у сучасну складську логістику та автоматизоване управління запасами
Розвиток українського виноробства	На внутрішньому ринку функціонують місцеві виноробні та великі вітчизняні виробники (див. підрозділ 2.1)	Сприяє диверсифікації пропозиції та розвитку національних каналів дистрибуції
Розвиток винного туризму	Виноробні регіони (Одеська область, Закарпаття тощо) активно популяризують локальні вина [38]	Формує додаткові канали просування продукції, підвищує впізнаваність брендів і стимулює попит

Джерело: складено автором.

Управлінські технології у системі дистрибуції вина охоплюють сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного руху товару, координацію учасників каналів збуту, оптимізацію логістичних процесів та адаптацію системи дистрибуції до змін зовнішнього середовища. Практичну реалізацію цих технологій варто

розглядати через призму руху продукції каналом дистрибуції — від виробника до кінцевого споживача (рис. 2.11).

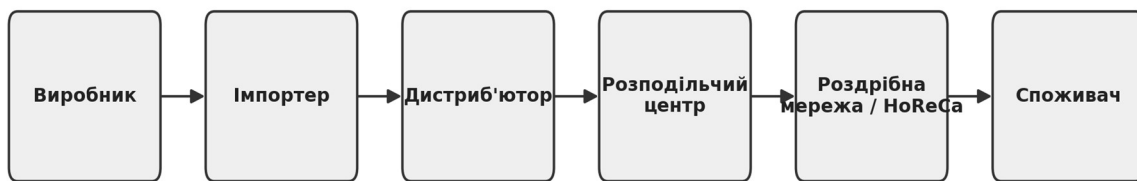


Рис. 2.11. Узагальнена схема руху вина через канали дистрибуції в Україні

Наведена схема відображає типову послідовність проходження продукції ланцюгом постачання: від виробника (українського чи іноземного) через імпортера та дистриб'ютора до розподільчого центру, звідки товар надходить до кінцевих каналів реалізації — роздрібних мереж або закладів HoReCa і, зрештою, до споживача. На кожному етапі цього ланцюга оператор виконує специфічні управлінські функції: імпортер відповідає за митне оформлення та первинну консолідацію партій, дистриб'ютор — за формування асортименту й розподіл товарних потоків між регіонами, розподільчий центр за зберігання, комплектацію замовлень та логістичний розподіл, а роздрібна мережа чи HoReCa за остаточну презентацію продукту споживачу. Ефективність системи дистрибуції вина визначається не окремими ланками, а узгодженістю взаємодії між ними, що детальніше розглянуто нижче на прикладі провідних операторів українського ринку.

Особливості організації системи дистрибуції вина в Україні провідними дистриб'юторами наведено у Додатку Л.

Відповідно до проведеного дослідження, у додатку Л представлено 11 ключових операторів ринку дистрибуції вин в Україні, які відрізняються за типом імпорту (прямий, ексклюзивний, власний), сегментом ринку (преміум, середній, мас-маркет) та каналами збуту (опт, HoReCa, національні й регіональні мережі, власні магазини, онлайн-платформи). За цими критеріями можна виокремити чотири умовні групи операторів:

– преміальні та ексклюзивні імпортери — ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна», ТОВ «Санте-Алко», ТОВ «Вітіс Груп», ТОВ «Рішбур» — з фокусом на HoReCa та спеціалізованих винних бутиках;

– підприємства оптової торгівлі середнього сегмента — ТОВ «ТС Плюс», ТОВ «Укрімпорт», ТОВ «Вінфорт» — що працюють із національними торговельними мережами (АТБ, VARUS, Metro) та регіональними оптовиками;

– роздрібні торговельні мережі з власним імпортом — ОК WINE, ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «Сільпо-Фуд» — з власними магазинами, онлайн-торгівлею та частковою оптовою дистрибуцією;

– гібридні оператори зі змішаним портфелем алкогольної продукції ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна», ТОВ «Вінфорт», які імпортують не лише вино, а й лікero-горілчані вироби.

Детальніший аналіз провідних дистриб'юторів дозволяє виявити суттєві відмінності у масштабах діяльності, маркетингових підходах та логістичній організації. ТОВ «Вінфорт» належить до найвідоміших імпортерів і дистриб'юторів вин в Україні та спеціалізується на прямому імпорті продукції з Франції, Італії, Грузії та інших країн; основні канали збуту — мережі HoReCa, регіональні оптові компанії та національні роздрібні мережі. Компанія активно застосовує маркетингову політику, орієнтовану на професійну аудиторію: бере участь у міжнародній виставці ProWein, проводить дегустаційні тури та B2B-заходи; логістика забезпечується власними та партнерськими складами в регіонах.

ТОВ «Кампарі Юкрейн» є офіційним представництвом міжнародної корпорації Campré Group, орієнтованим на імпорт преміального алкоголю, включно з винами, для каналів HoReCa та спеціалізованих магазинів; маркетингова стратегія повністю інтегрована в глобальну систему просування бренду Campré та ґрунтується на іміджевих заходах і колабораціях із ресторанами та барними школами. Логістика компанії базується на оренді

складських площ і партнерських логістичних операторах.

ТОВ «Сільпо-Фуд» — найбільший роздрібний оператор, який, окрім продуктових мереж (Сільпо, Le Silpo, Fora), має потужний власний імпорт вина: компанія співпрацює з понад 30 виробниками, пропонуючи вина під власними торговими марками (Premiya Wine Club). Система дистрибуції побудована на розгалуженій власній мережі роздрібних магазинів та власних HoReCa-проектах; компанія належить до лідерів організованого ритейлу вина в Україні за рахунок масштабної логістичної інфраструктури, що охоплює декілька регіональних розподільчих центрів.

ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна» спеціалізується на імпорті та дистрибуції міжнародних преміальних брендів (Moët Hennessy, Jacob's Creek, Campo Viejo та ін.); основні канали - HoReCa, кейтерингові компанії, преміальні продуктові мережі. Компанія використовує іміджевий маркетинг, зокрема презентації в ресторанах та участь у винних фестивалях; склади розташовані в Києві та великих містах, логістика переважно аутсорсингова; фінансові показники компанія не розкриває.

ТОВ «Санте-Алко» — нішевий імпортер преміального алкоголю та вина, орієнтований на елітні ресторани та спеціалізовані винні бутики; маркетингова політика базується на сомельєрських презентаціях, закритих дегустаціях та VIP-заходах, портфель охоплює широкий перелік вин і брендів. Основні склади розташовані в Києві; компанія володіє власною спеціалізованою мережею «VINO&VINO» з магазинами у Києві та Одесі.

Серед середніх та спеціалізованих компаній варто окремо виділити ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «ТС Плюс», ОК Wine, ТОВ «Рішбур» та ТОВ «Укрімпорт». «Бюро Вин» поєднує власний імпорт і роздрібну торговельну мережу з головним складом у Києві. ТОВ «ТС Плюс» працює з мережами середнього сегмента (АТБ, VARUS), використовуючи центральний склад у Києві та партнерські регіональні склади. «ОК Wine» — одна з найбільших спеціалізованих винних мереж в Україні, яка активно застосовує digital-

маркетинг та SEO-просування. ТОВ «Рішбур» зосереджене на HoReCa та елітних бутиках, має власний склад у Києві. ТОВ «Укрімпорт Трейдинг» здійснює переважно оптові поставки для національних та регіональних мереж із центральним складом у Києві та партнерськими регіональними складами.

У табл. 2.14 узагальнено масштаби дистрибуції та ринкове покриття провідних операторів. Аналіз даних підтверджує, що суттєву асиметрію ринку: ТОВ «Сільпо-Фуд» як лідер організованого ритейлу контролює значну частину масового сегмента завдяки власним торговим маркам і найширшій роздрібній мережі; ТОВ «Кампарі Юкрейн» та ТОВ «Вінфорт» працюють у порівнянних за масштабом, але різних за структурою портфеля сегментах (гібридний алкогольний портфель проти вузькоспеціалізованого імпорту вина). Преміальні дистриб'ютори (ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна», ТОВ «Санте-Алко») оперують меншими обсягами, компенсуючи це вищою маржинальністю та концентрацією на HoReCa у великих містах. Компанії регіонально-нішевого профілю (ТОВ «ТС Плюс», ТОВ «Бюро Вин», ОК Wine, ТОВ «Рішбур») не розкривають фінансових показників, що ускладнює кількісний порівняльний аналіз їхніх ринкових часток.

Щодо особливостей географічного покриття, можна виокремити три моделі. Повне національне покриття мають компанії з масштабними мережами та партнерством з усіма великими продовольчими мережами й регіональними дистриб'юторами ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Кампарі Юкрейн». Селективне покриття преміум-сегмента — з основною концентрацією в Києві та великих містах і мінімальним охопленням регіонів характерне для ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна» та ТОВ «Санте-Алко». Регіонально-нішеве покриття демонструють ТОВ «ТС Плюс», ТОВ «Бюро Вин» та ОК Wine, які найбільш активні в Західній та Південній Україні (Одеса, Львів, Київська область), де історично сформований попит на імпортні вина.

Таблиця 2.13

Масштаби дистрибуції та ринкове покриття провідних операторів

Компанія	Масштаб діяльності	Регіональне покриття
ТОВ «Вінфорт»	Один із провідних операторів гуртового ринку вина за широтою портфеля постачальників	Уся Україна: Київ, Одеса, регіони; HoReCa — регіони та міста
ТОВ «Кампарі Юкрейн»	Офіційне представництво міжнародної корпорації, стабільна присутність у преміальному та середньому сегментах	Уся Україна: основні області; HoReCa у великих містах
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Найбільший роздрібний оператор з власним імпортом вина серед розглянутих компаній	Національне покриття, розгалужена мережа магазинів по всій Україні
ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна»	Представництво глобальної корпорації, фокус на преміальному портфелі брендів	Київ, великі мережі, преміум-сегмент HoReCa
ТОВ «Санте-Алко»	Нішевий оператор преміального сегмента; фінансові показники не розкриваються	Київ, Львів, Одеса, преміум-ресторани
Решта компаній (ТОВ «ТС Плюс», ТОВ «Бюро Вин», ОК Wine, ТОВ «Рішбур» та ін.)	Регіональні або нішеві оператори; точні обсяги діяльності не є публічними	Київська обл., регіони Західної/Південної України

Джерело: складено автором на основі реєстраційних даних YouControl та Opendatabot і відкритих матеріалів компаній [44; 45].

Отже, на ринку дистрибуції вина в Україні відбувається помітна концентрація прибуткових сегментів: обмежена кількість провідних гравців контролює переважну частку обсягу ринку імпортного вина. Водночас зростає попит на преміальні вина, що стимулює розвиток нішевих операторів (ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна», ТОВ «Санте-Алко»), а активна цифровізація

продажів — розвиток онлайн-платформ (OK Wine, Vино.ua) — нарощує частку в загальному обсязі, хоча поки що поступається класичним дистрибуційним каналам. Ринок дистрибуції вина має виразну регіональну асиметрію: основний обсяг споживання імпортованих вин зосереджений у Києві та великих містах, тоді як регіони обслуговуються переважно через масовий сегмент мереж Fozzy Group та ТОВ «Вінфорт».

Для поглибленого розуміння управлінських технологій, що застосовуються операторами оптової ланки, доцільно розглянути дистриб'юторів вина за трьома додатковими аналітичними зрізами: бізнес-моделлю організації постачання, широтою товарного портфеля та логістичною моделлю, а також позиціонуванням у координатах «сегмент ринку — модель імпорту».

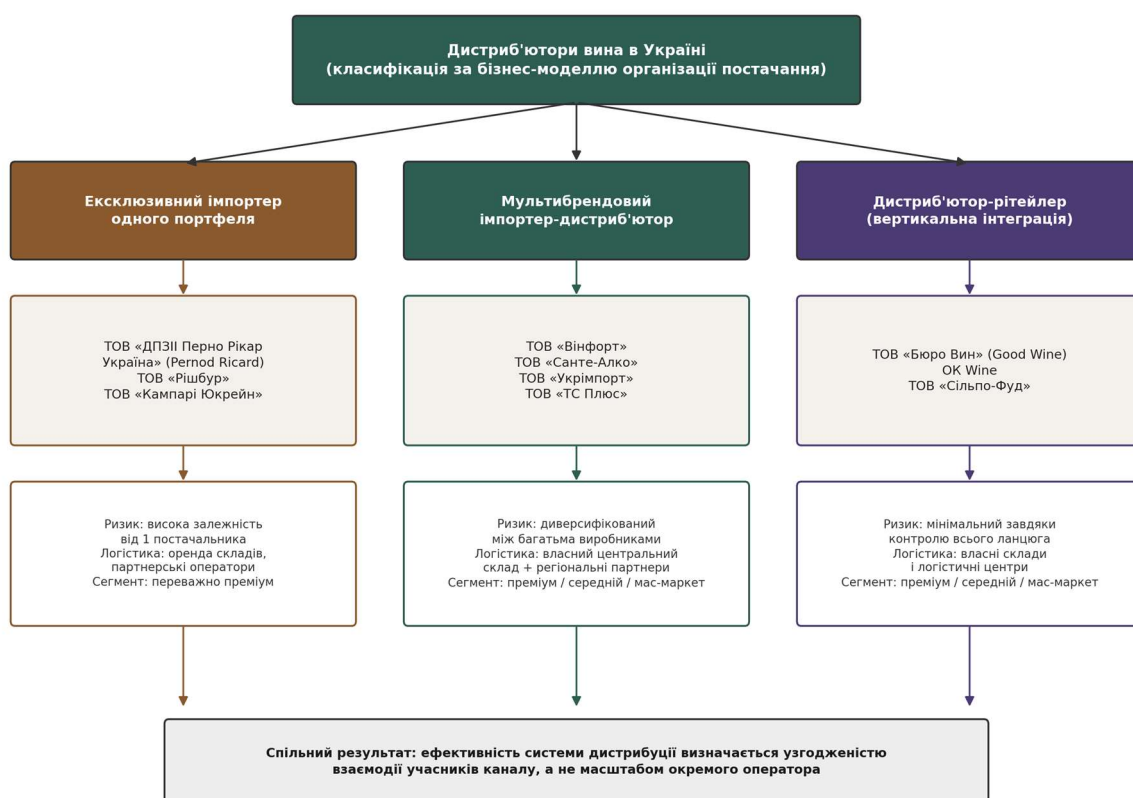


Рис. 2.12. Класифікація дистриб'юторів вина в Україні за бізнес-моделлю організації постачання

Ключова управлінська відмінність між моделями полягає в розподілі

комерційного ризику: ексклюзивний імпортер повністю залежить від умов і асортиментної політики єдиного постачальника (Campani Group), що обмежує гнучкість, але спрощує управління запасами завдяки централізованому плануванню з боку корпорації. Мультибрендові дистриб'ютори диверсифікують ризик постачання між десятками виробників, проте потребують складнішої системи управління закупівлями та складськими залишками. Дистриб'ютори-рітейлери мають найвищий рівень контролю над ланцюгом від імпорту до полиці, що дозволяє їм впроваджувати власні торгові марки і напряду впливати на кінцеву ціну, водночас вимагаючи найбільших капітальних вкладень у логістичну й роздрібну інфраструктуру.

За бізнес-моделлю організації постачання серед розглянутих операторів можна виокремити три принципово різні типи, які відрізняються розподілом ризиків, вимогами до капіталу та рівнем контролю над кінцевим споживачем (табл. 2.14). Показовим є те, що саме портфельна концентрація визначає маркетингову модель дистриб'ютора: вузькопортфельні гравці (Кампарі Юкрейн) орієнтуються на іміджевий маркетинг материнського бренду, тоді як широкопортфельні мультибрендові дистриб'ютори (Санте-Алко, Вінфорт) конкурують глибиною асортименту та здатністю запропонувати клієнту «одне вікно» для закупівлі вин різних країн та цінових категорій — це є суттєвою управлінською перевагою для клієнтів HoReCa, які прагнуть мінімізувати кількість постачальників. Запропонована класифікація дистриб'юторів вина в Україні за бізнес-моделлю організації постачання, на відміну від наявних підходів до сегментації операторів ринку вина, які здебільшого ґрунтуються на одиничних критеріях розмірі компанії, обсязі виручки або ціновому сегменті асортименту, спирається на комплексний критерій, що поєднує модель імпорту (ексклюзивний / мультибрендовий), рівень вертикальної інтеграції з роздрібною ланкою та ступінь контролю над логістичним ланцюгом.

Таблиця 2.14

Класифікація дистриб'юторів вина в Україні за бізнес-моделлю та логістичною організацією

Бізнес-модель	Компанії	Портфель / асортимент	Логістична модель
Ексклюзивний імпортер одного портфеля	ТОВ «Кампарі Юкрейн» (Campari Group), ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна» (Pernod Ricard)	Продукція виключно однієї материнської корпорації (навіть якщо портфель самої корпорації багатобрендовий); низька диверсифікація постачальників, висока залежність від умов і асортиментної політики єдиного принципала	Оренда складських площ, партнерські логістичні оператори; логістика та асортиментне планування здебільшого централізовано визначаються материнською корпорацією
Мультибрендовий імпортер-дистриб'ютор (без власного роздробу)	ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Санте-Алко», ТОВ «Рішбур», ТОВ «Укрімпорт», ТОВ «ТС Плюс»	Численні постачальники і бренди; широка диверсифікація країн походження	Переважно власний центральний склад у Києві + партнерські регіональні склади
Дистриб'ютор-рітейлер (вертикальна інтеграція «імпорт + роздріб»)	ТОВ «Бюро Вин» (Good Wine), ОК Wine, ТОВ «Сільпо-Фуд»	Власний імпорт, доповнений асортиментом СТМ (напр., Premiya Wine Club у Сільпо-Фуд)	Повний контроль ланцюга: власні склади, логістичні центри та/або власний автопарк

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.14–2.15.

Це дозволило виокремити три типи операторів вітчизняного ринку, а саме: ексклюзивного імпортера одного портфеля, мультибрендового імпортера-дистриб'ютора та дистриб'ютора-рітейлера, кожен з яких характеризується специфічним набором управлінських технологій, моделлю

розподілу комерційних ризиків і структурою логістичних витрат (табл. 2.15). Практичне значення такого підходу полягає в тому, що він створює аналітичне підґрунтя для диференційованого формування управлінських рекомендацій щодо вдосконалення системи дистрибуції вина для кожного типу оператора окремо, що реалізовано в розділі 3 дисертації.

Іншим важливим аспектом управління дистрибуцією є умови роботи з клієнтами. Під час повномасштабної війни більшість дистриб'юторів були змушені суттєво переглянути платіжну політику: терміни відстрочки платежів для роздрібних і HoReCa-партнерів було скорочено в середньому зі 120 до 30 днів, що змусило дистриб'юторів шукати додаткові джерела обігового капіталу та переорієнтовуватися на позиції з вищою оборотністю [46]. Ця зміна є прикладом управлінської технології адаптації фінансового циклу дистриб'ютора до кризових умов — компанії з власним роздрібним каналом (Бюро Вин, Сільпо-Фуд) виявилися стійкішими до цього шоку, оскільки частину обороту забезпечували безпосередньо через власні магазини, не залежачи від платіжної дисципліни зовнішніх партнерів.

Окремої уваги заслуговує практика надання дистриб'юторами додаткової вартості (value-added services) клієнтам сегмента HoReCa та роздрібним партнерам, що є самостійною управлінською технологією диференціації від простого посередництва. Серед таких практик — навчання персоналу та сомельє партнерів, формування винних карт для ресторанів, дегустаційна підтримка та POS-матеріали, участь у профільних виставках (наприклад, ТОВ «Вінфорт» бере участь у ProWein і проводить дегустаційні тури та B2B-заходи), а також організація закритих VIP-дегустацій для преміальних клієнтів (практика ТОВ «Санте-Алко»). Такі сервісні активності не приносять прямого доходу, проте формують лояльність партнерів і є бар'єром для переходу клієнта до конкурента.

Узагальнення позиціонування дистриб'юторів у координатах «сегмент ринку — модель імпорту» дозволяє побудувати матрицю (табл. 2.16), яка

наочно демонструє, що пряма цінова конкуренція між операторами обмежена: більшість дистриб'юторів фактично працює в різних нішах і конкурує радше за увагу одних і тих самих партнерів (HoReCa, торговельні мережі), ніж безпосередньо за кінцевого споживача.

Аналіз табл. 2.15 підтверджує раніше зроблений висновок про олігополістичну, але сегментовану структуру ринку: пряму конкуренцію в одній комбінації «модель × сегмент» демонструють лише кілька пар операторів (наприклад, ТОВ «Вінфорт» і ТОВ «Укрімпорт Трейдинг» — обидва мультибрендові імпортери середнього сегмента), тоді як більшість гравців де-факто утримує монополічне становище у власній ніші за рахунок ексклюзивних контрактів, вертикальної інтеграції або вузької спеціалізації на певному ціновому сегменті.

Таблиця 2.15

Матриця позиціонування дистриб'юторів вина за моделлю імпорту та сегментом ринку

Модель імпорту	Преміум-сегмент	Середній сегмент	Мас-маркет
Ексклюзивний імпорт (один принципал)	ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна», ТОВ «Рішбур», ТОВ «Кампарі Юкрейн»	ТОВ «Вінфорт» (окремі ексклюзивні бренди)	Немає представників: модель економічно невиправдана для мас-маркету через високу собівартість індивідуалізованої дистрибуції одного портфеля
Мультибрендовий імпорт	ТОВ «Санте-Алко»	ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Укрімпорт»	ТОВ «ТС Плюс»
Дистриб'ютор-рітейлер (вертикальна інтеграція)	ТОВ «Бюро Вин» (Good Wine)	OK Wine	ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.14–2.16.

Так, в мас-маркет сегменті працює лише один тип операторів

мультибрендові дистриб'ютори та дистриб'ютори-рітейлери, тоді як жоден ексклюзивний імпортер одного портфеля не орієнтується на цей сегмент: модель ексклюзивного імпорту економічно виправдана лише для преміальних і середньоцінових брендів із достатньою маржею для покриття витрат на індивідуалізовану дистрибуцію.

Функціонування описаних моделей відбувається в умовах істотних бар'єрів входу на ринок оптової дистрибуції вина, що зумовлює його стійку олігополістичну структуру. Здійснення оптової торгівлі алкогольними напоями в Україні можливе лише за наявності ліцензії на право оптової торгівлі, яка відповідно до Закону України «Про державне регулювання виробництва та обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біостанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» від 18.06.2024 № 3817-IX справляється щорічно у розмірі, прив'язаному до мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року [36]. До додаткових бар'єрів входу належать необхідність створення складських потужностей з контролем температури та вологості для збереження якості вина, вимоги до транспортування (рефрижераторний транспорт), а також потреба у формуванні портфеля постачальників та напрацюванні довгострокових партнерських відносин із виробниками процес, що зазвичай потребує кількох років та особисто-довірчих ділових зв'язків, важко відтворюваних новими учасниками ринку.

Окремий сегмент СДВ формують локальні мережі спеціалізованих винних магазинів, аналіз яких доповнює загальну картину структури дистрибуції (табл. 2.16).

Аналіз локальних винних мереж свідчить про формування регіонально орієнтованих бізнес-моделей, які відрізняються за масштабом, типом асортименту та маркетинговими підходами. Національні та багаторегіональні мережі представлені передусім Good Wine — лідером сегмента завдяки

поєднанню масового й преміального асортименту, наявності інтернет-магазину та програм лояльності, а також WineTime, що працює у преміум-сегменті з орієнтацією на професійний сервіс (сомельє, дегустації) і власний імпорт. Преміально-нішеві мережі представлені Simple Wine, яка фокусується на крафтових і органічних винах, відповідаючи тренду зростаючого попиту на екологічно чисту продукцію та ексклюзивні позиції модель, орієнтована на споживачів із високими вимогами до якості та індивідуальності. Локальні регіональні мережі «Біле та Сухе» та Wine Point працюють у вузькому регіональному форматі, просуваючи українських виробників та імпорт, підтримуючи локальну виноробну індустрію і зміцнюючи попит на вітчизняну продукцію.

Таблиця 2.16

Поділ локальних винних мереж за регіонами та типом асортименту

Назва мережі	Регіон(и)	К-сть магазинів	Тип асортименту	Особливості
Good Wine	Київ, Одеса, Харків	≈30	Масовий + преміальний	Широкий асортимент, інтернет-магазин, акції
WineTime	Київ, Львів	≈15	Преміальний	Преміальні вина, сомельє, власний імпорт
Simple Wine	Київ	≈10	Крафтовий + ексклюзивний	Фокус на якість, крафтові й органічні вина
Біле та Сухе	Київська, Одеська, Чернігівська, Харківська обл.	150	Масовий + локальний	Підтримка місцевих виробників, регіональна мережа
Wine Point	Київ та Київська обл.	18	Локальний + преміальний	Акцент на українські та імпортні вина

Джерело: складено автором на основі відкритих даних компаній.

Формування локальних мереж демонструє чітку регіоналізацію винної торгівлі: великі гравці (Good Wine, WineTime) концентруються у великих містах, тоді як локальні мережі («Біле та Сухе», Wine Point) розвиваються в обласних центрах із високим попитом, демократичнішими цінами та лояльністю до українських виробників. За асортиментом ринок чітко поділяється на масовий сегмент (Good Wine, частково «Біле та Сухе»), преміальний (WineTime, Wine Point) та нішевий крафтовий (Simple Wine) — така багаторівнева структура задовольняє потреби різних груп споживачів. Використання інтернет-магазинів та акцій у Good Wine, а також потенціал онлайн-продажів у преміум-нішевих мережах формують новий стандарт взаємодії з клієнтом, що відповідає загальносвітовим трендам омніканальності, описаним у підрозділі 2.1.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що провідні гравці мас-маркету (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Кампарі Юкрейн») характеризуються масштабною логістичною інфраструктурою з власними розподільчими центрами, розгалуженими складськими потужностями та широкою мережею роздрібних партнерів, що дозволяє їм ефективно управляти великими обсягами імпорту та забезпечувати швидке охоплення національного ринку через стандартизовані маркетингові стратегії. Преміум-сегмент, навпаки, відзначається вузькою спеціалізацією: компанії (ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «Санте-Алко», ТОВ «ДПЗП Перно Рікар Україна», ТОВ «Рішбур») фокусуються на персоналізованому сервісі та тісній співпраці з HoReCa й спеціалізованими винними магазинами, компенсуючи відсутність власної масштабної логістики партнерськими угодами та іміджевими маркетинговими заходами — дегустаціями, презентаціями сомельє, участю у профільних виставках. Проміжне положення між мас-маркетом і преміум-сегментом займає ТОВ «Вінфорт», що поєднує масштабний імпорт із партнерською дистрибуцією в широких мережах та HoReCa.

Важливою тенденцією, що прослідковується за результатами аналізу табл. 2.14–2.17, є зростання ролі омніканальних моделей, поєднання онлайн-продажів із роздрібними мережами, як у випадку компаній Good Wine та OK WINE, що відповідає сучасним вимогам споживачів до зручності та персоналізації сервісу та свідчить про трансформацію традиційних каналів збуту під впливом цифровізації.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасна СДВв Україні характеризується багаторівневою структурою та функціонуванням різних моделей організації товароруху, які відрізняються масштабами діяльності, особливостями логістичних процесів, каналами збуту та підходами до управління. На відміну від більшості споживчих товарів, дистрибуція винної продукції потребує дотримання спеціальних умов транспортування і зберігання, забезпечення простежуваності походження продукції, ефективної взаємодії з міжнародними постачальниками та адаптації до вимог державного регулювання алкогольного ринку.

За результатами аналізу встановлено, що на українському ринку функціонують чотири основні групи операторів: міжнародні імпортери та представництва світових компаній (відповідають моделі ексклюзивного імпорту одного портфеля), національні імпортери й дистриб'ютори (мультибрендові імпортери-дистриб'ютори), спеціалізовані винні мережі (додатково розглянуті локальні мережі, табл. 2.17) та вертикально інтегровані роздрібні торговельні мережі (дистриб'ютори-рітейлери). Кожна із зазначених груп використовує власну модель організації дистрибуції, що визначається масштабами діяльності підприємства, структурою каналів збуту, особливостями логістичної інфраструктури та цільовими сегментами ринку.

Дослідження показало, що міжнародні оператори орієнтуються на централізоване управління поставками, використання корпоративних стандартів логістики та довгострокову співпрацю з національними торговельними мережами і закладами HoReCa. Національні дистриб'ютори

забезпечують широкий регіональний розподіл продукції, поєднуючи власну складську інфраструктуру з партнерськими логістичними рішеннями. Спеціалізовані винні мережі концентруються на розвитку омніканальних моделей продажу, електронної комерції та персоналізованого обслуговування споживачів, тоді як вертикально інтегровані ритейлери поєднують функції імпортера, логістичного оператора та підприємства роздрібної торгівлі, забезпечуючи високий рівень контролю за всім ланцюгом постачання.

Порівняльний аналіз масштабів діяльності провідних операторів ринку свідчить, що їх конкурентоспроможність визначається не лише територіальним охопленням або обсягами реалізації, а насамперед ефективністю організації логістичних процесів, рівнем інтеграції каналів збуту, використанням сучасних інформаційних технологій та здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Водночас спеціалізовані винні мережі дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти взаємодії зі споживачами, розвивають онлайн-продажі, програми лояльності та сервіси персоналізованого обслуговування, що сприяє зміцненню їхніх конкурентних позицій.

Встановлено, що повномасштабна військова агресія суттєво вплинула на функціонування системи дистрибуції вина в Україні. Основними наслідками стали порушення логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат, необхідність диверсифікації каналів постачання, перебудова взаємодії між учасниками ринку та прискорення цифрової трансформації логістичних процесів. За цих умов одним із ключових чинників забезпечення стійкості підприємств стало підвищення адаптивності систем управління дистрибуцією.

Отримані результати свідчать, що подальший розвиток системи дистрибуції вина в Україні потребує вдосконалення управлінських технологій, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів, цифровізацію управління товарними потоками, інтеграцію інформаційних систем, оптимізацію взаємодії між учасниками каналів збуту та зміцнення стійкості

ланцюгів постачання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Виявлені під час аналізу закономірності, проблеми та тенденції розвитку є підґрунтям для обґрунтування науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи дистрибуції вина, які розроблено в третьому розділі дисертації.

2.3. Застосування аналітичних інструментів оцінювання системи дистрибуції вина в Україні

СДВ в Україні формується під впливом комплексу економічних, політичних, логістичних та соціальних факторів. Ринкові умови, посилення конкуренції та інтеграція у світовий торговельний простір вимагають застосування науково обґрунтованих аналітичних підходів для оцінки ефективності дистрибуційних мереж. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває використання аналітичних інструментів, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність компаній, стійкість логістичних ланцюгів та адаптивність до обмежень постачання. У межах підрозділу застосовано два взаємодоповнювальні аналітичні інструменти: анкетне опитування провідних дистриб'юторів вина та SWOT-аналіз їхньої конкурентоспроможності.

Емпіричною базою дослідження стало анкетне опитування підприємств, що здійснюють дистрибуцію винної продукції в Україні, проведене у вересні–жовтні 2024 року. Дослідження має пошуковий характер і ґрунтується на цілеспрямованій вибірці підприємств, сформованій з урахуванням їхньої фактичної діяльності на ринку вина, типу бізнес-моделі, масштабу діяльності, представленості різних каналів дистрибуції та доступності первинної інформації. До цільової вибірки включено 14 підприємств. Вибірка не є статистично репрезентативною для всієї генеральної сукупності суб'єктів винної дистрибуції, тому отримані результати мають пошуковий, аналітичний і порівняльний характер та не використовуються для статистичного

узагальнення на всю сукупність підприємств галузі.

До експертного оцінювання залучено дві окремі групи фахівців. Першу групу¹⁵ експертів сформовано для анкетного опитування та SWOT-оцінювання; до неї увійшли представники підприємств виноробства, дистрибуції та торгівлі винною продукцією, представники галузевих асоціацій виноробів та імпортерів алкогольної продукції України, незалежні консультанти у сфері дистрибуції алкогольних напоїв і FMCG та науковці-аналітики ринку алкогольної продукції з досвідом роботи у сфері дистрибуції та маркетингу понад 7 років. Другу групу 7 фахівців галузі незалежно сформовано для процедури парних порівнянь у межах методу аналізу ієрархій (АНР, підрозділ 3.3); до неї увійшли керівники та провідні спеціалісти підприємств-дистриб'юторів вина, незалежні консультанти у сфері цифрової трансформації бізнес-процесів та науковці, що спеціалізуються на методах багатокритеріального оцінювання й економіці підприємства. Відбір експертів здійснювався з урахуванням їхньої професійної компетентності, практичного досвіду та обізнаності з особливостями функціонування систем дистрибуції винної продукції. Анкетування експертів обох груп здійснювалося дистанційно через сервіс Google Forms.

Формування вибірки підприємств для збору первинних даних шляхом анкетного опитування здійснено на основі цільового відбору, а не ймовірнісної випадкової процедури. Такий підхід зумовлений відносно невеликою кількістю потенційних учасників дослідження, необхідністю отримання безпосередньої згоди представників підприємств на участь в анкетуванні та потребою залучення респондентів, які володіють інформацією про функціонування систем дистрибуції винної продукції. Зазначені умови обмежують можливість формування ймовірнісної випадкової вибірки та обґрунтовують застосування цільового відбору (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розподіл підприємств за категоріями у генеральній сукупності та вибірці

Категорія	Частка, %	Кількість підприємств
Великі	21,4	3
Середні	78,6	11
Всього	100%	14

Джерело: складено автором на основі стратифікованого цільового відбору за даними реєстру суб'єктів господарювання за КВЕД 46.34.

Таким чином, цільова вибірка охоплює 14 підприємств, з яких 3 належать до великих та 11 — до середніх підприємств. Така структура вибірки дає змогу врахувати відмінності у масштабах діяльності суб'єктів винної дистрибуції та забезпечує основу для їх подальшого порівняльного аналізу.

Компанії відбиралися за цільовим (purposive) принципом із урахуванням таких критеріїв: наявність публічно підтвердженої діяльності на ринку вина (офіційна реєстрація, відповідний вид економічної діяльності, наявність винного портфеля або дистрибуційної діяльності), готовність представника компанії взяти участь в опитуванні, а також прагнення забезпечити диверсифікованість вибірки за типом бізнес-моделі. До вибірки включено ексклюзивних та мультибрендових імпортерів, дистриб'юторів, торговельні компанії та підприємства, що поєднують імпорт, дистрибуцію, роздрібну торгівлю та інші канали збуту.

До цільової вибірки увійшли 14 підприємств: ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «ДДС+», ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Вайн Хантерс», ТОВ «Вайнмарт», ТОВ «Рішбур», ТОВ «Укрімпорт Трейдинг», ТОВ «Баядера Груп», ТОВ «Глобал Спірітс Груп», ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн», ТОВ «Санте-Алко» та ТОВ «ВІДІЕС».

Обрані для аналізу підприємства охоплюють:

– **великі підприємства** — ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «ДДС+» та ТОВ «Баядера Груп»;

– **середні підприємства** — ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Вайн Хантерс», ТОВ

«Вайнмарт», ТОВ «Рішбур», ТОВ «Укрімпорт Трейдинг», ТОВ «Глобал Спірітс Груп», ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн», ТОВ «Санте-Алко» та ТОВ «ВІДІЕС».

Усі 14 підприємств цільової вибірки взяли участь у дослідженні. Результати анкетного опитування використано для оцінювання характеристик підприємств, каналів збуту, конкурентоспроможності, рівня цифровізації та основних проблем функціонування системи дистрибуції вина (дод. Д).

Результати опитування систематизовано за шістьма тематичними блоками, що відповідають логіці дослідження системи дистрибуції: характеристика підприємств, виробництво, канали збуту, конкурентоспроможність, цифровізація та проблеми дистрибуції. Критерії та методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств наведено у дод. Е.

Усі 14 підприємств цільової вибірки офіційно зареєстровані в Україні, що підтверджує їхню належність до досліджуваної сукупності суб'єктів ринку. Переважна більшість компаній (69%) має понад 5 років досвіду роботи на ринку, з них 38% працюють 8–10 років, а 15% — понад 10 років. Це характеризує досліджувану сукупність як таку, що переважно складається з компаній із сформованими бізнес-процесами та значним досвідом функціонування на ринку.

До початку війни більшість підприємств (61%) оперували обсягами від 100 тис. до 1 млн пляшок на рік, що характеризує вибірку як представників середнього масштабу діяльності. Після початку повномасштабного вторгнення частина компаній скоротила обсяги, проте більшість зберегла середній рівень діяльності, що вказує на відчутний, але не катастрофічний вплив війни та підтверджує адаптивність виробничо-дистрибуційних потужностей галузі.

Переважна більшість підприємств (38%) працює на національному рівні, що відповідає статусу лідерів ринку; регулярна експансія на регіональні та

міжнародні ринки (15%) свідчить про прагнення частини компаній диверсифікувати канали збуту. Значна частка компаній (76%) орієнтується переважно на український ринок із часткою внутрішніх продажів понад 70%, тоді як розподіл частки експорту в межах 0–40% (із переважанням діапазону 0–20%) підтверджує, що експорт залишається другорядним напрямом через складність воєнної логістики та ризики зовнішніх ринків. Прямі продажі туристам відсутні у 62% компаній, що пов'язано зі скороченням туристичних потоків під час війни. Роздрібні торговельні мережі є ключовим каналом збуту: через них реалізується до 90% продукції у 76% компаній, тоді як канал HoReCa, попри значну питому вагу (до 70%), зазнав відчутних втрат через зниження активності ресторанного бізнесу (дод. Е).

Більшість респондентів (69% та 77% за відповідними запитаннями) фіксують підвищення інтересу до українського вина як на світовому, так і на внутрішньому ринках, що свідчить про зростання іміджу вітчизняної продукції на тлі підтримки національного виробника. Щодо власних конкурентних позицій, 46% компаній відзначають їх покращення внаслідок адаптації бізнес-моделей та вдосконалення маркетингових стратегій, тоді як 38% не відчули змін, а 16% зафіксували погіршення — що вказує на нерівномірність впливу воєнних викликів на різні сегменти ринку. Структуру відповідей щодо зміни вартості продукції з початку повномасштабного вторгнення наведено на рис. 2.13, зростання ціни на 11–20% зафіксувала майже половина опитаних компаній, що закономірно відображає зростання собівартості сировини, логістики та інших операційних витрат у кризових умовах.

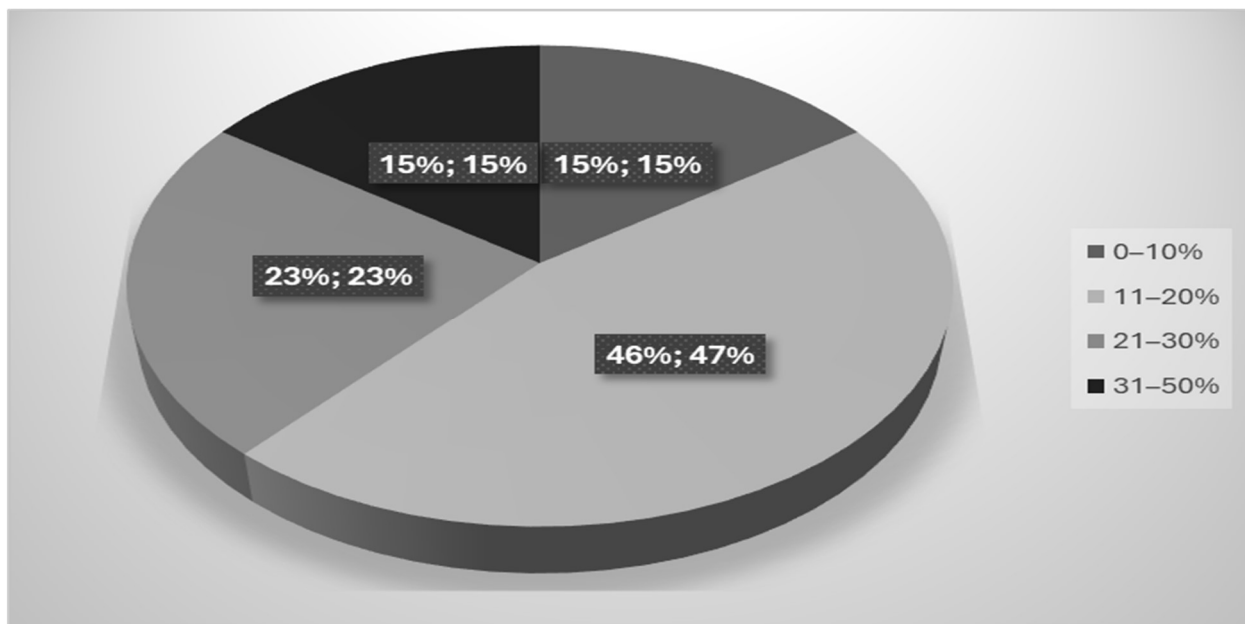


Рис. 2.13. Структура відповідей респондентів на запитання «На скільки змінилася у % вартість продукції з початку повномасштабного вторгнення?», %

На запитання про порівнянність системи дистрибуції з іншими країнами найбільше респондентів визначили Польщу (46%) та Молдову (31%) як ринки з подібною до української моделлю дистрибуції, що відкриває можливості для адаптації апробованих у цих країнах управлінських рішень. 38% респондентів відзначають покращення системи дистрибуції за рахунок активного пошуку нових каналів і оптимізації логістики, тоді як 38% не відчували змін, а 23% зафіксували негативні зміни, пов'язані з ускладненням транспортних потоків. Щодо потреби в нових каналах збуту (рис. 2.14), респонденти найчастіше називають онлайн-торгівлю та маркетплейси (54%), а також винні клуби і дегустації (38%) обидва напрями розглядаються як перспективні для диверсифікації каналів і мінімізації ризиків.

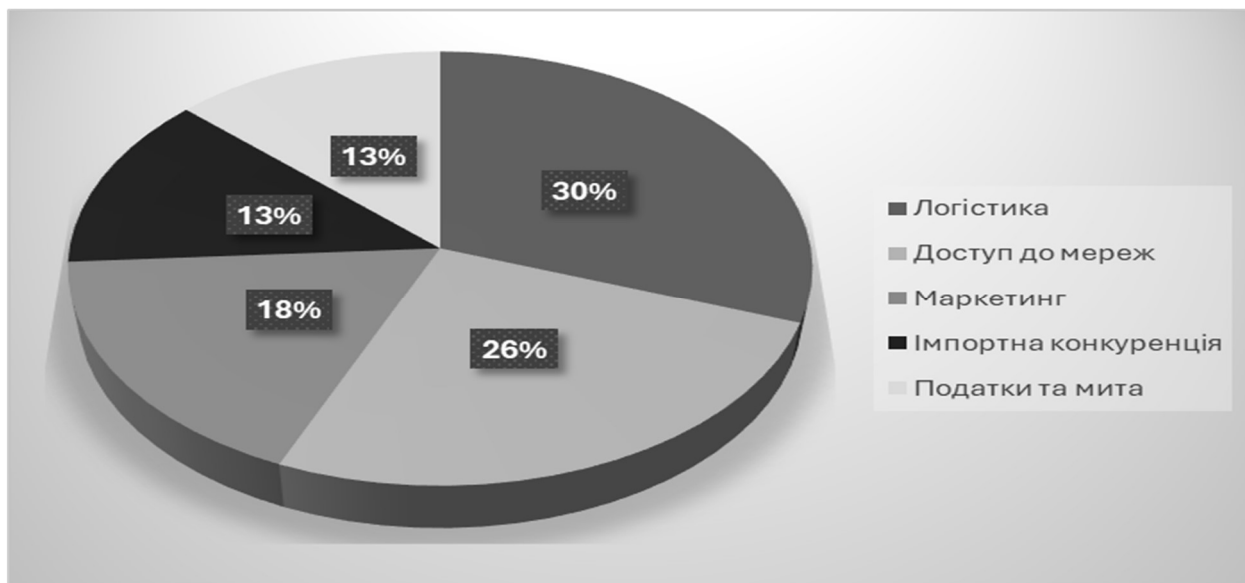


Рис. 2.14. Структура відповідей респондентів на запитання «Що заважає підвищенню конкурентоздатності вітчизняного вина?», %

Управління ланцюгами постачання та складність доступу до торговельних мереж визначено респондентами як ключові бар'єри розвитку бізнесу (рис. 2.15), 85% компаній підтверджують труднощі з виходом на великі ритейл-мережі, що свідчить про високий рівень конкуренції та концентрації каналу збуту. Водночас 77% респондентів вважають, що конкуренція стримує надмірне зростання цін, позитивно впливаючи на доступність продукції для споживача.

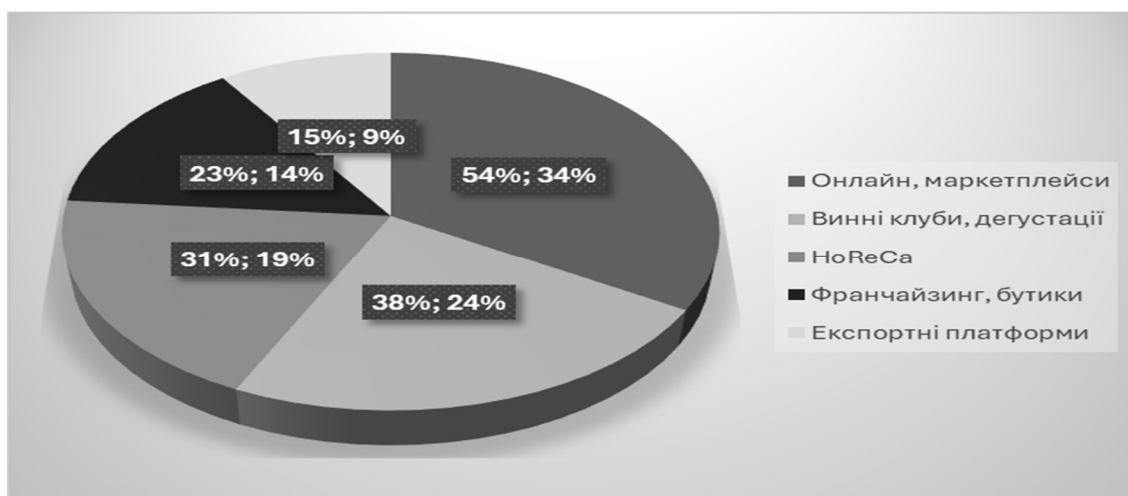


Рис. 2.15. Структура відповідей респондентів на запитання «Які додаткові канали збуту потрібні для збільшення обсягів продажу?», %

Щодо напрямів покращення дистрибуції на внутрішньому ринку (рис. 2.16), респонденти визначили за пріоритетні вдосконалення логістичної інфраструктури (54%), розширення доступу до ритейл-мереж (46%) та державну підтримку галузі (31%), що свідчить про комплексний характер проблем дистрибуції та необхідність системного підходу до їх вирішення на рівні як окремих підприємств, так й державної політики.

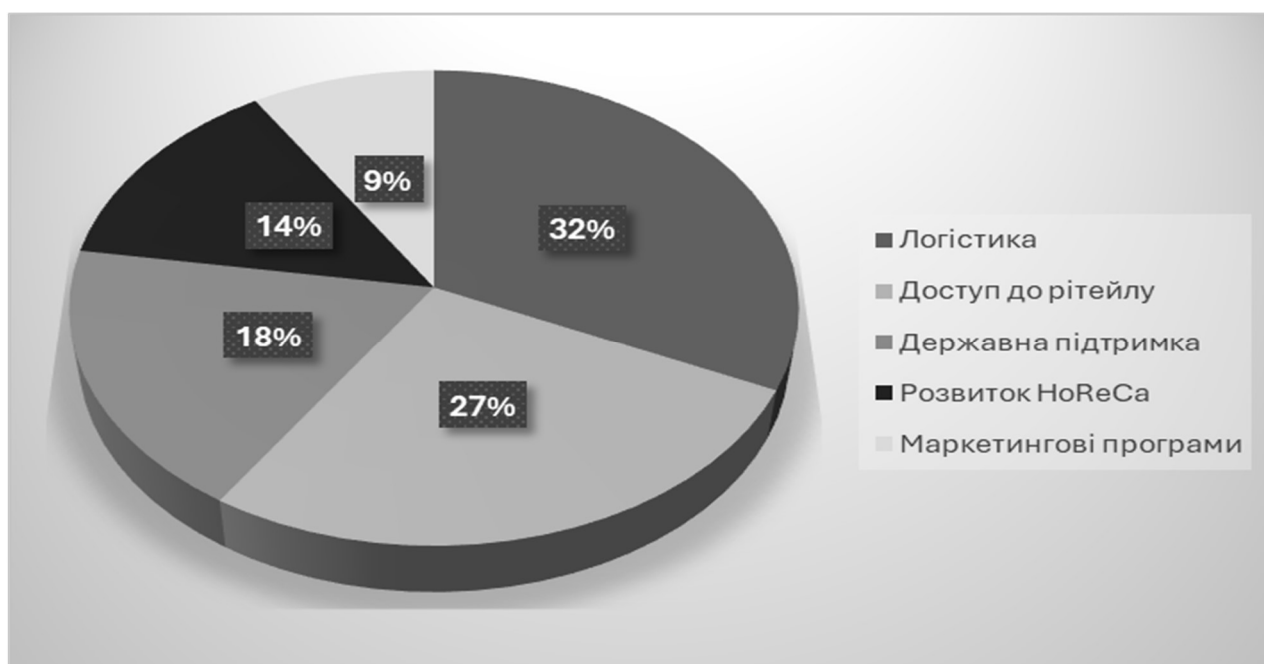


Рис. 2.16. Структура відповідей респондентів на запитання «Що потрібно для покращення дистрибуції на внутрішньому ринку», %

Для поглибленої оцінки конкурентоспроможності 14 відібраних операторів ринку застосовано SWOT-аналіз інструмент, що дозволяє системно зіставити внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми умовами функціонування (можливості та загрози); результати систематизовано в табл. 2.19, розгорнуті характеристики сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємств вибірки наведено у дод. И. Оцінювання здійснювалося тими самими 15 експертами, які брали участь в анкетному опитуванні, за результатами структурованого аналізу відкритих даних компаній (асортимент, наявність складської інфраструктури, канали збуту, публічна фінансова звітність за наявності [50]) та відповідей

респондентів.

Кожна складова SWOT (S, W, O, T) оцінювалася експертами за 5-бальною шкалою Лікерта (1 — мінімальний прояв ознаки, 5 — максимальний). Оскільки шкала відображає саме ступінь прояву ознаки, а не її сприятливість для конкурентної позиції, для W (слабкі сторони) і T (загрози) вищий бал означає сильніший прояв слабкості чи загрози, тобто менш сприятливий стан підприємства; тому перед агрегуванням значення цих двох складових інвертовано ($6 - W$ і $6 - T$), тоді як S і O враховано без інверсії. Для узагальнення результатів використано інтегральний SWOT-бал конкурентної позиції підприємства, розрахований як просте середнє арифметичне

$$SWOT = \frac{S + (6 - W) + O + (6 - T)}{4}$$

Рівнозначне врахування чотирьох складових прийнято як методичне припущення для узагальнення експертних оцінок без встановлення різної ваги окремих компонентів. Такий підхід забезпечує єдиний напрямок шкали, за якого вищий бал відповідає більш сприятливій конкурентній позиції, та дає змогу зіставляти результати між досліджуваними підприємствами. За отриманими значеннями інтегрального SWOT-балу виокремлено групу лідерів (3,7–3,8 бала), середню групу (3,5–3,6 бала) та нішевих операторів (3,3–3,4 бала).

Результати SWOT-аналізу 14 провідних дистриб'юторів вина в Україні наведено в табл. 2.18; розгорнутий перелік сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз для кожної компанії представлено в дод. И.

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз діяльності провідних дистриб'юторів вина в Україні

Компанія	S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)	О (можливості)	T (загрози)	Середній бал
ТОВ «Баядера Груп»	Національне ринкове охоплення, власна виробнича база, розвинена логістична інфраструктура	Складність управління масштабним портфелем брендів	Розширення експорту та вихід на нові ринки ЄС і США	Воєнні ризики, зміни регуляторних вимог	3,6
ТОВ «Санте-Алко»	Поєднання преміального імпорту та власної роздрібною мережі VINO&VINO	Залежність результативності В2С-каналів від рівня маржинальності	Інтеграція В2В/В2С-каналів, розвиток електронної торгівлі	Зниження платоспроможного попиту в HoReCa	3,7
ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	Розвинена виробнича база ігристих вин, диверсифіковані канали збуту	Вища орієнтація портфеля на міцні алкогольні напої порівняно з тихими винами	Розширення асортименту преміальних ігристих вин	Посилення фіскального навантаження та зміни акцизної політики	3,5
ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	Преміальний імпорт, сильні міжнародні бренди	Нішевий характер портфеля та обмежене регіональне охоплення	Розширення присутності в національних роздрібних мережах	Валютні коливання та девальваційні ризики	3,6
ТОВ «ДДС +»	Розгалужене територіальне представництво, збалансований асортиментний портфель	Залежність від стабільності міжнародних імпортерських маршрутів	Залучення нових ексклюзивних європейських брендів	Макроекономічна нестабільність, ускладнення транскордонної логістики	3,6
ТОВ «Вайн Хантерс»	Спеціалізація на авторських і біодинамічних винах, гнучкість операційної моделі	Обмежена місткість цільової аудиторії преміального сегмента	Розвиток цифрових винних клубів і direct-маркетингу	Висока конкуренція з боку великих операторів масового сегмента	3,7
ТОВ «Вина Світу»	Розвинена власна роздрібна інфраструктура	Високі операційні витрати на утримання фізичних торговельних об'єктів	Розширення франчайзингової мережі та експрес-доставки	Зниження споживчого трафіку у фізичному роздрібному сегменті	3,4

Компанія	S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)	O (можливості)	T (загрози)	Середній бал
ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин)	Диференційований асортимент, сформований бренд-капітал	Високі витрати на складську та логістичну інфраструктуру	Розвиток мобільних та онлайн-каналів дистрибуції	Валютні ризики, затримки імпортерів поставок	3,6
ТОВ «Вайнмарт»	Довгострокові партнерські контракти, інтегровані складські послуги	Залежність обсягів реалізації від ключових гуртових контрагентів	Розвиток функцій логістичного 4PL-провайдера для винного ринку	Зниження фінансової стійкості середніх дистриб'юторів	3,5
ТОВ «Винфорт»	Стабільні B2B-контракти, сильні позиції у сегменті HoReCa	Обмежена присутність в онлайн-каналах та D2C-сегменті	Диверсифікація каналів збуту, розвиток спеціалізованої електронної торгівлі	Зростання митних бар'єрів та ускладнення сертифікаційних процедур	3,8
ТОВ «ВІДЕС» (Leleka Wines)	Власна українська сировинна база, гнучка модель збуту, власний імпорт	Обмежені фінансові та операційні ресурси порівняно з великими імпортерами	Розвиток D2C-каналу, електронної торгівлі та попиту на українські вина	Воєнні ризики для виноградарства, логістична нестабільність	3,8
ТОВ «Рішбур»	Стабільні прямі поставки, збалансований асортимент	Обмежені ресурси маркетингового просування	Розширення регіональної субдистрибуторської мережі	Цінова конкуренція з боку великих алкогольних операторів	3,3
ТОВ «Кампарі Юкрейн»	Сильний міжнародний бренд, системний трейд-маркетинг	Залежність від корпоративних стандартів та глобальних маркетингових підходів	Локалізація винного портфеля відповідно до особливостей українського ринку	Зміна структури споживання на користь міцних алкогольних напоїв	3,8
ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	Тривалий досвід роботи на ринку, прямі зв'язки з винними виробниками	Низький рівень автоматизації збутових і логістичних процесів	Модернізація каналів дистрибуції шляхом впровадження ERP/WMS-рішень	Технологічне відставання від більш цифровізованих операторів	3,5

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання (15 експертів, вересень–жовтень 2024 р.).

Рейтингування підприємств за інтегральним балом (рис. 2.17) підтверджує можливість виокремлення трьох груп операторів за рівнем

конкурентоспроможності - лідерів, середньої групи та нішевих операторів, що є більш продуктивним рівнем узагальнення для подальшого аналізу, ніж розгляд кожного підприємства окремо. Група лідерів (бал 3,7–3,8: ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Вінфорт», ТОВ «ВІДІЕС», «Вайн Хантерс» та ТОВ «Санте-Алко») об'єднує підприємства, чиї сильні сторони спираються на ексклюзивні права на відомі бренди й вузьку спеціалізацію на преміальному та авторському сегментах вина, а слабкі сторони виражені порівняно помірно на тлі решти вибірки (вузькість сегмента ринку, валютна залежність, обмежений масштаб діяльності), що й забезпечило їм найвищий скоригований інтегральний бал. «Більшість компаній групи (ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Вайн Хантерс») зосереджені на імпорті ексклюзивних позицій без власної розгалуженої роздрібної мережі, тоді як ТОВ «ВІДІЕС» спирається на власне виробництво, а ТОВ «Санте-Алко» поєднує імпорт із власною роздрібною мережею VINO&VINO». Ключові можливості групи лідерів пов'язані з розширенням присутності у преміум-сегменті та каналі HoReCa; основні загрози — конкуренція та валютні коливання, що безпосередньо впливають на маржинальність імпортних операцій.

Рейтинг дистриб'юторів вина в Україні за інтегральним балом конкурентоспроможності

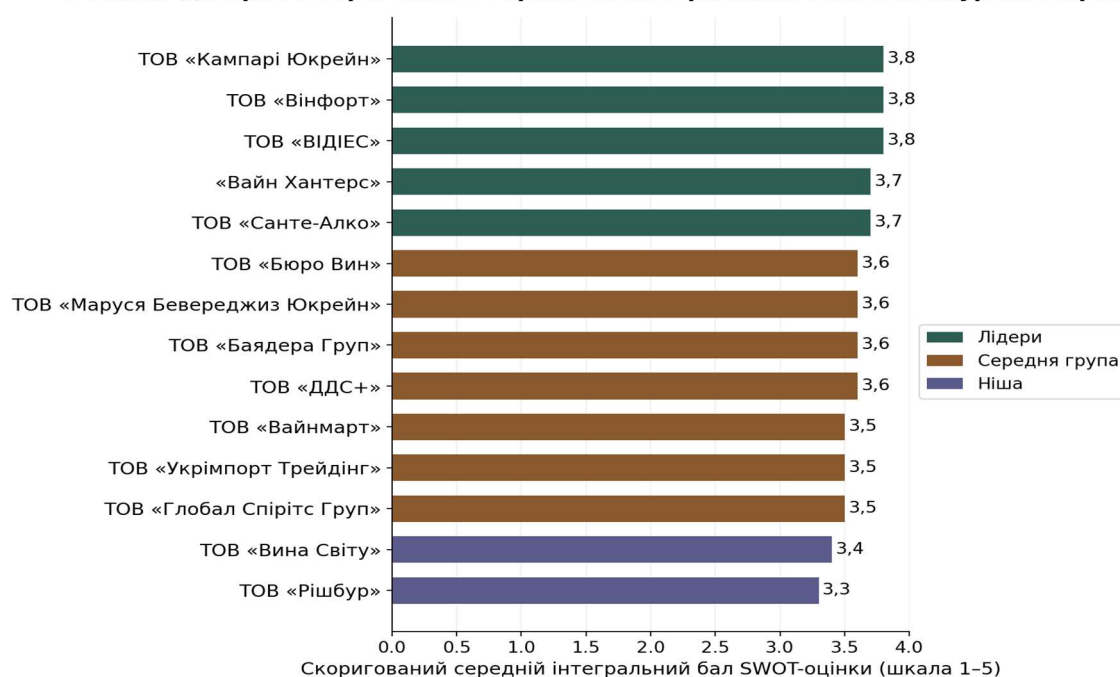


Рис. 2.17. Рейтинг дистриб'юторів вина в Україні за інтегральним балом SWOT-оцінки конкурентоспроможності

Середня група (бал 3,5–3,6: ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «ДДС+», ТОВ «Баядера Груп», ТОВ «Вайнмарт», ТОВ «Укрімпорт Трейдинг», ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн», ТОВ «Глобал Спірітс Груп») об'єднує підприємства з найбільшим асортиментним портфелем і масштабом діяльності (зокрема, понад 4000 позицій у ТОВ «Бюро Вин», власні виробничі потужності у ТОВ «Баядера Груп» і ТОВ «Глобал Спірітс Груп»), проте з помітнішими, ніж у групи лідерів, слабкими сторонами — передусім високими операційними витратами, залежністю від імпоротної складової та обмеженим впливом на роздрібний ринок. Ключові можливості групи пов'язані з розширенням онлайн-каналів і портфеля брендів; основні загрози — військові, економічні та валютні ризики, здатні найбільше вплинути на компанії з найбільшими операційними обсягами.

Нішеві оператори (бал 3,3–3,4: ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Рішбур») мають у вибірці порівняно найвиразніші слабкі сторони — високі витрати на утримання власної роздрібної мережі (ТОВ «Вина Світу») та обмежену маркетингову підтримку (ТОВ «Рішбур»). Спільними рисами цієї групи є вища частка валютної залежності відносно масштабу діяльності та підвищені операційні або координаційні витрати. Водночас нішева спеціалізація створює для цих компаній стійкий попит у преміальному сегменті навіть в умовах загальної економічної нестабільності, а можливості розвитку пов'язані передусім із розширенням мережі, онлайн-каналів та оптимізацією внутрішніх процесів.

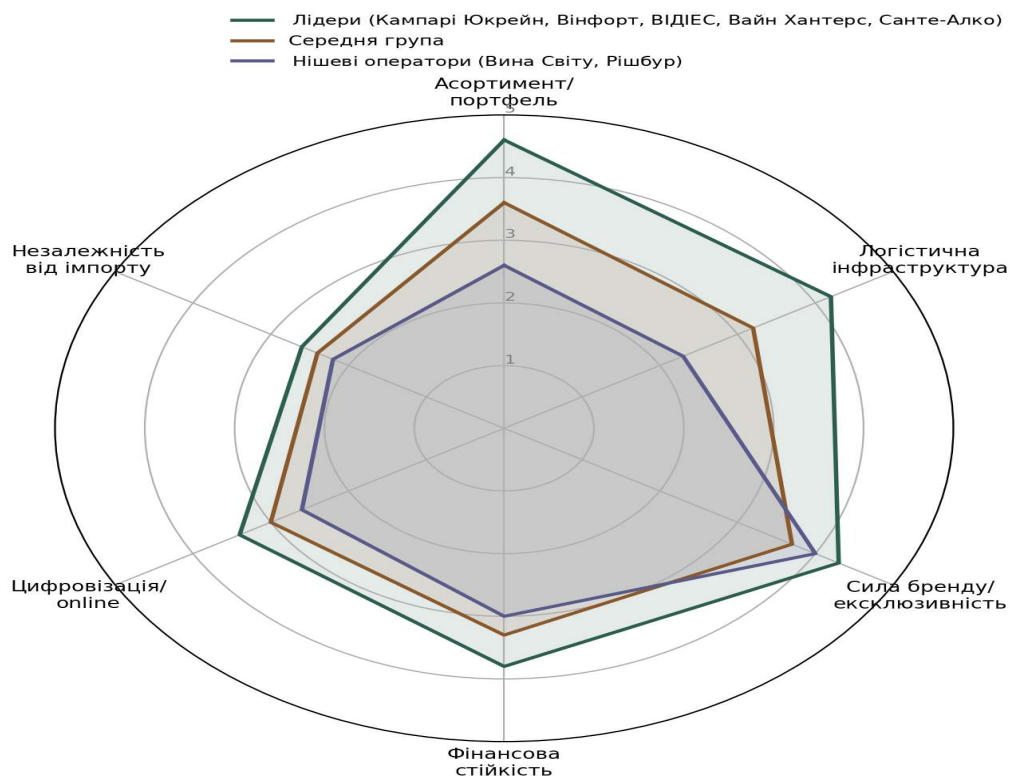


Рис. 2.18. Ілюстративний профіль конкурентоспроможності груп дистриб'юторів вина в Україні

Рис. 2.18 узагальнює виявлені групові відмінності у форматі багатокритеріального профілю за шістьма напрямками: широта асортименту, розвиненість логістичної інфраструктури, сила бренду, фінансова стійкість, рівень цифровізації та незалежність від імпорту. Профіль підтверджує якісний висновок аналізу: група лідерів (куди разом із ТОВ «Вінфорт», ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Вайн Хантерс» та ТОВ «Санте-Алко» увійшло вітчизняне підприємство ТОВ «ВІДІЕС») демонструє високий рівень стійкості, причому включення ТОВ «ВІДІЕС» суттєво посилило показник незалежності групи від імпорту завдяки опорі на українську сировинну базу. Водночас група лідерів переважає за логістикою та фінансовою стійкістю, тоді як нішеві оператори конкурують передусім силою бренду й ексклюзивністю портфеля за значно меншого масштабу операцій. Слід зазначити, що наведений профіль побудований на основі якісної інтерпретації текстових характеристик SWOT-аналізу (SWOT за табл. 2.19), а не на окремих кількісних оцінках по кожному з шести критеріїв для кожної компанії; для підвищення точності профілю

рекомендується в подальших дослідженнях провести окреме експертне оцінювання підприємств за кожним із зазначених критеріїв.

За результатами застосування анкетного опитування та SWOT-аналізу встановлено такі закономірності функціонування системи дистрибуції вина в Україні:

По-перше, встановлено, що ринок дистрибуції вина демонструє високу стійкість до воєнних викликів: жодне з опитаних підприємств не припинило діяльність із початку повномасштабного вторгнення, а більшість зберегла середній рівень виробничо-збутових обсягів, що свідчить про сформовані адаптивні механізми управління дистрибуцією в кризових умовах.

По-друге, визначено ключові фактори конкурентоспроможності дистриб'юторів вина: широту асортиментного портфеля, розвиненість власної логістичної інфраструктури та рівень інтеграції каналів збуту. Рейтингування 14 підприємств за інтегральним SWOT-балом (рис. 2.17) дозволило виокремити три групи операторів лідерів, середню групу та нішевих операторів, кожна з яких характеризується специфічною комбінацією сильних і слабких сторін та потребує диференційованих управлінських рішень.

По-третє, ідентифіковано основні бар'єри розвитку галузі: складність доступу до великих роздрібних мереж (85% респондентів), імпорتنу залежність і пов'язані з нею валютні ризики (спільні для всіх опитаних компаній), а також порушення логістичної інфраструктури внаслідок війни. Водночас конкуренція на ринку, за оцінкою більшості респондентів, відіграє стримувальну роль щодо зростання цін, що позитивно впливає на доступність продукції для кінцевого споживача.

По-четверте, обґрунтовано перспективні напрями розвитку системи дистрибуції: цифровізацію каналів збуту та розвиток онлайн-торгівлі (визначено пріоритетним 54% респондентів), розширення партнерств у сегменті HoReCa, а також удосконалення логістичної інфраструктури у поєднанні з державною підтримкою галузі.

Отримані результати анкетного опитування та SWOT-аналізу формують емпіричну й аналітичну основу для розроблення авторської моделі управління системою дистрибуції вина, яку представлено в третьому розділі дисертації. Водночас для підвищення наукового рівня аналізу підрозділ доцільно доповнити додатковими аналітичними інструментами — зокрема методами PESTEL, АНР або TOPSIS, — що дозволить формалізувати оцінку зовнішнього середовища та багатокритеріальне ранжування дистриб'юторів на основі кількісних, а не лише якісних показників.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що світовий ринок вина перебуває у стані структурної трансформації під впливом кліматичних змін, геополітичної нестабільності та зміни споживчих уподобань. Доведено, що зазначені тенденції безпосередньо впливають на розвиток українського ринку вина, зумовлюючи трансформацію структури зовнішньої торгівлі, переорієнтацію експортних потоків та зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю. Це визначає необхідність адаптації асортиментної та збутової політики вітчизняних виробників відповідно до сучасних світових тенденцій.

2. Визначено, що український ринок вина характеризується високою імпортозалежністю, скороченням площ виноградних насаджень і кількості суб'єктів господарювання внаслідок повномасштабної військової агресії. Водночас виявлено позитивні тенденції поступового відновлення галузі у 2024–2025 рр., які проявляються у розвитку малих виноробних підприємств, збільшенні площ виноградників та збереженні державної підтримки, що формує передумови для подальшого розвитку національного виноробства.

3. Проаналізовано структуру системи дистрибуції вина в Україні та встановлено її багаторівневий характер. На відміну від наявних підходів до сегментації операторів ринку вина, які здебільшого ґрунтуються на одиничних критеріях (розмір компанії, ціновий сегмент асортименту), запропоновано

класифікацію дистриб'юторів вина в Україні за комплексним критерієм бізнес-моделі організації постачання, що поєднує модель імпорту, рівень вертикальної інтеграції з роздрібною ланкою та ступінь контролю над логістичним ланцюгом. На цій основі виокремлено три типи операторів — ексклюзивного імпортера одного портфеля, мультибрендового імпортера-дистриб'ютора та дистриб'ютора-рітейлера з вертикальною інтеграцією, — кожен з яких характеризується специфічним розподілом комерційних ризиків, логістичною моделлю та цільовим сегментом ринку. Встановлено, що більшість операторів функціонує у різних ринкових нішах, що знижує рівень прямої конкурентної боротьби між ними.

4. Узагальнення міжнародного досвіду функціонування систем дистрибуції вина (Норвегія, США, Республіка Корея) дозволило визначити управлінські практики, доцільні для адаптації в українських умовах, зокрема стандартизацію логістичних процесів, розвиток цифрових сервісів, CRM-систем та сервісів із доданою цінністю для партнерів HoReCa. Водночас встановлено, що розвиток оптової дистрибуції вина в Україні стримується високими вимогами до ліцензування, складської інфраструктури та формування довгострокових партнерських відносин із виробниками.

5. Встановлено, що в умовах воєнної нестабільності ключовими інструментами забезпечення стійкості системи дистрибуції є диверсифікація логістичних маршрутів, скорочення термінів відтермінування платежів, формування стратегічних запасів продукції та переорієнтація постачань на безпечніші напрями. Разом із тим доведено, що навіть ефективні управлінські рішення не можуть повністю нівелювати негативний вплив воєнних дій на функціонування логістичної та виробничої інфраструктури виноробної галузі.

6. За результатами експертного опитування, анкетування дистриб'юторів вина та SWOT-характеристики провідних дистриб'юторів вина встановлено високий рівень адаптивності підприємств до умов воєнного часу, оскільки

жодне з досліджуваних підприємств не припинило діяльність після початку повномасштабного вторгнення. Водночас визначено основні проблеми функціонування системи дистрибуції, серед яких складність доступу до великих роздрібних торговельних мереж, недостатній розвиток прямих каналів збуту та необхідність розширення використання електронної комерції й маркетплейсів.

7. На основі результатів SWOT-аналізу та побудованого авторського профілю конкурентоспроможності здійснено оцінювання конкурентних позицій провідних дистриб'юторів вина України та виокремлено групи лідерів, підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності й нішевих операторів. Встановлено, що визначальними факторами конкурентоспроможності є широта асортиментного портфеля, ефективність логістичної інфраструктури, диверсифікація каналів збуту, рівень цифровізації та партнерських зв'язків. Побудований профіль конкурентоспроможності став методичною основою для формування інтегральної моделі оцінювання ефективності системи дистрибуції вина, розробленої у третьому розділі дисертації.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА В УКРАЇНІ

3.1. Напрями стратегічного розвитку систем дистрибуції вина підприємствами України

Розвиток винної індустрії в Україні має значний потенціал, оскільки країна володіє сприятливими кліматичними умовами для вирощування винограду, багатою історією виноробства та збільшенням попиту на якісні алкогольні напої. Однак ключовим чинником успішного розвитку цієї галузі є ефективна СДВ, яка дозволяє не лише збільшити продажі, але й побудувати довгострокові відносини з споживачами. У цьому розділі розглянемо основні напрями стратегічного розвитку систем дистрибуції вина українськими підприємствами. Центральне місце цифрових технологій у подальшому викладі зумовлене специфікою предмета дослідження: продукція виноробної галузі характеризується обмеженням терміном зберігання окремих категорій, підвищеними вимогами до простежуваності походження (сертифікація, боротьба з контрафактом) та необхідністю оперативної адаптації логістичних маршрутів в умовах воєнного стану, що робить цифровізацію не самоціллю дослідження, а інструментом розв'язання саме галузевих проблем дистрибуції, тоді як логістична, маркетингова та організаційно-управлінська складові моделі (розділи 3.1 та 3.3) залишаються рівноправними компонентами запропонованого комплексного підходу.

Стратегічні напрями, які можуть бути застосовані для підвищення обізнаності про українські вина та стимулювання попиту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, включають впровадження сучасних технологій, розвиток електронної комерції та використання цифрових інструментів маркетингу.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку системи дистрибуції вина в Україні

Стратегічний напрям	Основні заходи щодо реалізації
Логістичний	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження інноваційних логістичних рішень (автоматизація складів, цифрове відстеження вантажів); • розширення співпраці з локальними транспортними компаніями для забезпечення безперервності поставок; • залучення державної підтримки для розвитку транспортної інфраструктури, насамперед у регіонах, що постраждали внаслідок воєнних дій; • оптимізація виробничих і логістичних процесів для зниження собівартості.
Цифровий	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження CRM-, ERP-систем, цифрового маркетингу та автоматизації бізнес-процесів; • підвищення кваліфікації персоналу та розвиток цифрових компетентностей.
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток електронної комерції та використання маркетплейсів; • створення винних клубів, проведення дегустацій і тематичних заходів; • удосконалення цінової політики з урахуванням конкурентного середовища.
Партнерський	<ul style="list-style-type: none"> • формування довгострокових партнерських програм із ритейлерами; • використання аналітики споживчого попиту для оптимізації асортименту; • адаптація кращих міжнародних практик (Польща, Молдова) щодо взаємодії з торговельними мережами; • розширення співпраці з підприємствами HoReCa на основі гнучких партнерських програм.

Експортний	<ul style="list-style-type: none"> • проведення маркетингових досліджень зовнішніх ринків; • реалізація спільних проєктів із міжнародними партнерами; • використання державних і міжнародних програм підтримки експорту для зменшення логістичних та митних бар'єрів.
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> • формування унікальної ціннісної пропозиції українських вин; • інноваційні підходи до дистрибуції вина.
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> • створення галузевих асоціацій і об'єднань дистриб'юторів; • організація конференцій, вебінарів і навчальних програм з адаптації до воєнних та післявоєнних викликів; • реалізація спільних маркетингових кампаній із популяризації українського вина на внутрішньому та міжнародному ринках.
Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> • удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку виноробної галузі; • впровадження програм грантової та фінансової підтримки інноваційних проєктів; • розвиток логістичної, виставкової та освітньої інфраструктури; • використання державних програм підтримки малого та середнього бізнесу у повоєнний період.

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження.

Комплексний підхід до цих аспектів сприятиме виходу України на новий рівень у виноробстві та дозволить їй стати помітним гравцем на світовому ринку.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку алкогольної продукції, особливо в сегменті вина, та з урахуванням викликів воєнного стану в Україні, стратегічне управління системами дистрибуції набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна дистрибуційна стратегія є основою формування сталих ланцюгів постачання, що забезпечують своєчасність, якість та доступність продукції для кінцевого споживача.

На основі SWOT-аналізу та результатах анкетування на профілях провідних дистриб'юторів вина, пропонуємо стратегічні напрями розвитку. З метою переходу від описового переліку факторів SWOT до формалізованого обґрунтування конкретних стратегічних альтернатив застосовано матрицю TOWS, яка систематизує попарні комбінації внутрішніх (сильні/слабкі сторони) та зовнішніх (можливості/загрози) факторів за чотирма квадрантами: SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей), WO (подолання слабких сторін через використання можливостей), ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) та WT (мінімізація слабких сторін в умовах загроз). Кожна запропонована далі стратегія враховує їхні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, і належить до одного з чотирьох квадрантів матриці TOWS.

Диференціацію стратегічних рекомендацій для 14 компаній визначено власний пріоритетний напрям цифрової трансформації та відповідний кількісний орієнтир (цільове значення DCI, очікувана зміна пропускної здатності), що відрізняє рекомендації для компаній різних типів одна від одної, тоді як спільні для типу елементи (наприклад, розвиток CRM або e-commerce) відображають об'єктивно однакові виклики цифрової трансформації для підприємств одного стратегічного профілю, а не є універсальним,

неспецифічним переліком порад.

Формування системи дистрибуції вина в Україні зазнало значних змін через виклики останніх років, зокрема внаслідок війни. Військові дії суттєво вплинули на всі аспекти економіки, включаючи винну індустрію, що змусило підприємства шукати нові стратегії адаптації для забезпечення стабільності та зростання.

На основі результатів теоретичного дослідження, оцінювання сучасного стану системи дистрибуції вина в Україні, SWOT-аналізу, результатів анкетування підприємств та проведеної оцінки цифрової зрілості запропоновано авторську концепцію стратегічного розвитку системи дистрибуції вина. Її особливість полягає у поєднанні логістичних, цифрових, маркетингових, організаційних та інституційних інструментів управління в єдину систему, спрямовану на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств винної галузі в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція орієнтована не лише на вдосконалення окремих функцій дистрибуції, а на формування інтегрованої системи стратегічного управління, у якій кожен напрям розвитку має власну стратегічну мету, набір інструментів реалізації та систему кількісного оцінювання результативності.

Рисунок ілюструє авторську концепцію стратегічного розвитку системи дистрибуції вина в Україні як послідовність із п'яти логічно пов'язаних рівнів. На вершині моделі визначено стратегічну мету — забезпечення ефективного, адаптивного та конкурентоспроможного розвитку системи дистрибуції в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Досягнення цієї мети деталізовано у восьми стратегічних напрямках розвитку (логістичному, цифровому, маркетинговому, партнерському, експортному, інноваційному, організаційному та інституційному), кожен з яких відповідає окремому функціональному аспекту діяльності дистриб'юторських підприємств.

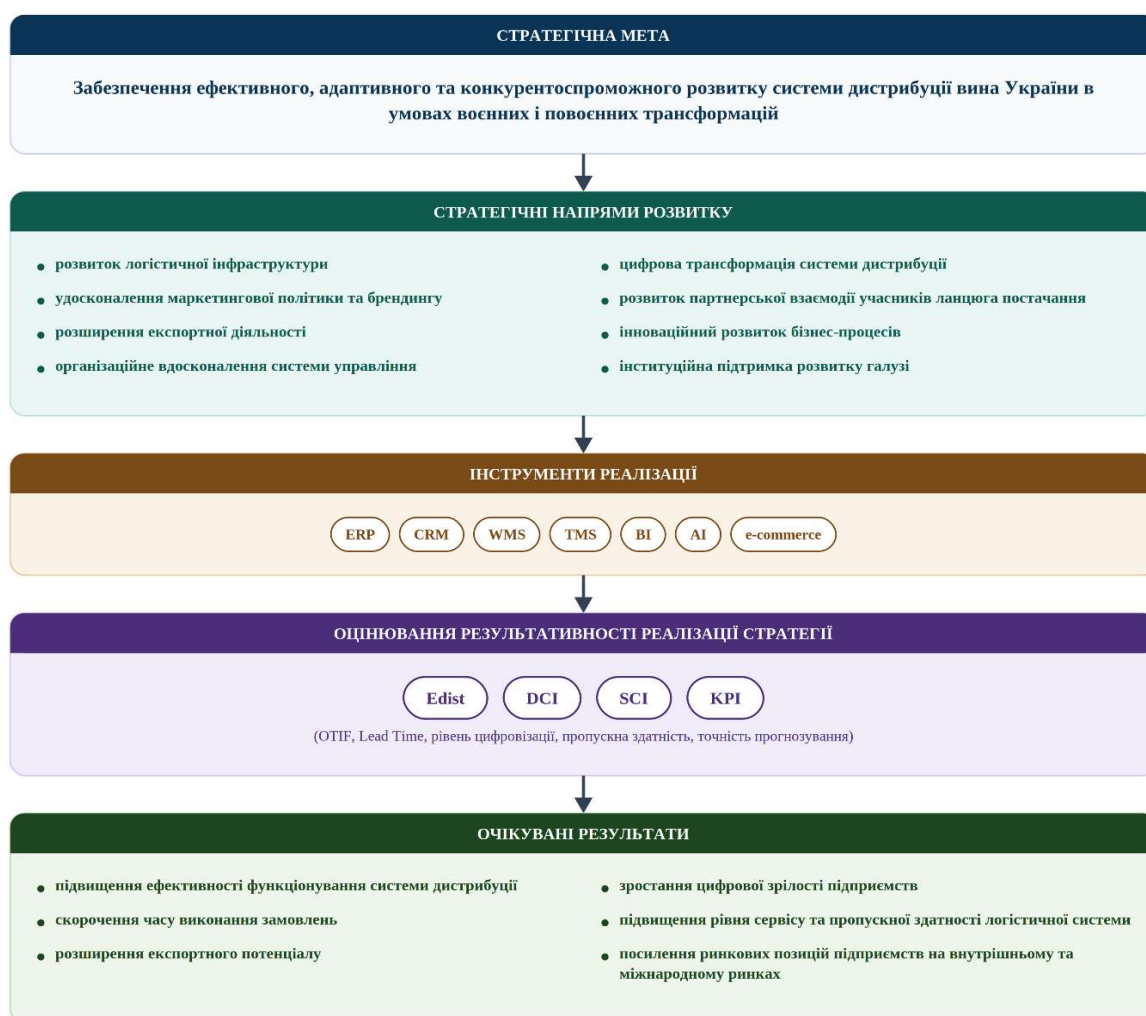


Рис. 3.1. Авторська концепція стратегічного розвитку системи дистрибуції вина

Реалізація зазначених напрямів забезпечується конкретним інструментарієм, цифровими інструментами (ERP, CRM, WMS, TMS, BI, AI, e-commerce-платформи), впровадження яких дозволяє перевести стратегічні наміри в операційну площину. Результативність цієї реалізації оцінюється за допомогою розробленого автором аналітичного апарату інтегрального показника ефективності дистрибуції Edist, індексу цифрового обмеження DCI, індексу обмежень ланцюгів постачання SCI та системи ключових показників ефективності KPI (OTIF, Lead Time, рівень цифровізації, пропускна здатність, точність прогнозування).

Завершальний рівень моделі, очікувані результати, узагальнює

практичний ефект від упровадження концепції: підвищення ефективності функціонування системи дистрибуції, скорочення часу виконання замовлень, зростання цифрової зрілості підприємств, підвищення рівня сервісу та пропускної здатності логістичної системи, розширення експортного потенціалу й посилення ринкових позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Таким чином, модель демонструє цілісний перехід від стратегічного цілепокладання через конкретні напрями й інструменти до вимірюваного результату, що і становить сутність авторського підходу до стратегічного управління системою дистрибуції вина.

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями розвитку системи дистрибуції вина в Україні

Стратегічний напрям	Стратегічна мета	Основні інструменти реалізації	Основні KPI
Логістичний	Забезпечення безперервності постачання	WMS, TMS, логістичні хаби, мультимодальні перевезення	OTIF, Lead Time, Logistics Cost Ratio
Цифровий	Підвищення цифрової зрілості системи дистрибуції	ERP, CRM, AI, Big Data, DCI	DCI, рівень автоматизації
Маркетинговий	Формування попиту та розвитку брендів	Digital-маркетинг, e-commerce, омніканальність	приріст продажів, частка ринку
Партнерський	Інтеграція учасників ланцюга постачання	HoReCa, торговельні мережі, стратегічні альянси	кількість партнерів, рівень сервісу
Експортний	Розширення міжнародної присутності	міжнародна сертифікація, виставки, маркетингові програми	частка експорту
Інноваційний	Підвищення конкурентоспроможності	нові продукти, R&D, цифрові сервіси	кількість нових SKU
Організаційний	Координація діяльності учасників ринку	галузеві асоціації, платформи взаємодії	кількість спільних проєктів
Інституційний	Формування сприятливого середовища розвитку	державні програми, гранти, нормативна підтримка	обсяг державної підтримки

Зниження залежності від окремих каналів реалізації досягається шляхом розвитку омніканальної моделі дистрибуції, що забезпечує диверсифікацію продажів та підвищує стійкість підприємств до змін ринкової кон'юнктури. Водночас недостатній рівень інтеграції учасників ланцюгів постачання потребує розвитку партнерських мереж, поглиблення взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та торговельними мережами, що сприятиме підвищенню надійності та адаптивності ланцюгів постачання.

Таблиця 3.3

Стратегічні пріоритети розвитку системи дистрибуції вина в Україні за результатами діагностики проблем функціонування

Виявлена проблема	Стратегічний пріоритет розвитку	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Порушення логістичних маршрутів та нестабільність постачання	Підвищення адаптивності логістичної системи	диверсифікація маршрутів, резервні логістичні схеми, розвиток 3PL, цифровий моніторинг перевезень	скорочення часу доставки, підвищення стійкості ланцюгів постачання
Недостатній рівень цифровізації підприємств	Цифрова трансформація системи дистрибуції	ERP, CRM, WMS, BI, авторський індекс DCI	зростання цифрової зрілості, підвищення продуктивності процесів
Значна залежність від окремих каналів збуту	Диверсифікація каналів реалізації	омніканальна модель, e-commerce, маркетплейси, HoReCa	збільшення обсягів продажу, зниження ринкових ризиків
Низький рівень інтеграції учасників ланцюга постачання	Розвиток партнерської взаємодії	стратегічні альянси, інформаційна інтеграція, спільне планування	підвищення координації та стійкості ланцюгів постачання

Продовження табл. 3.3

Скорочення експортної діяльності	Розширення міжнародної дистрибуції	локалізація продукції, міжнародні партнерства, адаптація до вимог зовнішніх ринків	збільшення експорту та географії збуту
Недостатня впізнаваність українських вин	Посилення брендингу та маркетингових комунікацій	цифровий маркетинг, просування брендів, формування винних спільнот	підвищення впізнаваності брендів та попиту
Обмежені фінансові ресурси підприємств	Активізація інвестиційної підтримки	державні програми, гранти, міжнародні проекти, пільгове фінансування	підвищення інвестиційної активності та фінансової стійкості

Джерело: складено автором

Скорочення експортної діяльності обумовлює необхідність розвитку міжнародної дистрибуції, адаптації продукції до вимог зовнішніх ринків та розширення міжнародного партнерства. Недостатня впізнаваність українських вин потребує комплексного використання інструментів цифрового маркетингу, брендингу та просування продукції на внутрішньому й міжнародному ринках. Обмежені фінансові ресурси підприємств можуть бути компенсовані за рахунок використання механізмів державної підтримки, міжнародних грантових програм та інших інструментів фінансування інноваційного розвитку.

Таким чином, результати дослідження стали основою для формування запропонованих стратегічних напрямів розвитку системи дистрибуції вина, які комплексно поєднують логістичні, цифрові, маркетингові, організаційні та фінансові рішення й спрямовані на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі в умовах воєнних та повоєнних трансформацій.

Таблиця 3.4

**Класифікація підприємств за стратегічними типами розвитку системи
дистрибуції**

Стратегічний тип	Характеристика	Основний стратегічний пріоритет	Підприємства
I тип. Цифрово активні мультибрендові і імпортери	значний асортимент, розвинена логістика, високий рівень цифровізації	Масштабування, цифрова трансформація, омніканальність	ТОВ «ДДС+», ТОВ «Вінфорт»
II тип. Офлайн-орієнтовані регіональні дистриб'ютори	Домінування традиційних каналів збуту, обмежена цифровізація	Розширення партнерської мережі, автоматизація логістики	ТОВ «Вайнмарт», ТОВ «Рішбур», ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»
III тип. Нішеві брендові локальні дистриб'ютори	Вузька спеціалізація, преміальний сегмент, авторські вина	Брендинг, клієнтський сервіс, цифровий маркетинг	ТОВ «Вайн Хантерс», ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн», ТОВ «Вина Світу»
IV тип. Гібридні оператори з комбінованими каналами збуту	Поєднання виробництва, імпорту, дистрибуції та e-commerce	Інтеграція каналів збуту, експортна експансія, управління портфелем брендів	ТОВ «Баядера Груп», ТОВ «Глобал Спірітс Груп», ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин), ТОВ «Санте-Алко», ТОВ «ВІДІЕС»

Отже розглянемо детально запропоновані напрями стратегічного розвитку системи дистрибуції вина в Україні.

Таблиця 3.5

Стратегії розвитку дистрибуції вина в Україні

Підприємство	Рекомендована стратегія	Обґрунтування
ТОВ «ВІДІЕС»	Стратегія диференційованої дистрибуції та нішевого позиціонування	Поєднання власного виноробного виробництва та оптової торгівлі напоями вимагає формування гнучких каналів збуту (HoReCa, спеціалізований ритейл), побудови автентичного брендингу та діджиталізації комунікацій для просування українського вина.
ТОВ «ДДС +»	Стратегія диверсифікації та розвитку портфеля брендів	Є імпортером алкогольних напоїв, зокрема вин та ігристих вин. Доцільно розширювати асортимент, посилювати позиції окремих брендів та розвивати цифрові інструменти взаємодії з торговельними партнерами
ТОВ «Винфорт»	Стратегія диверсифікації асортименту та розвитку дистрибуційної мережі	Основним видом діяльності є оптова торгівля напоями, водночас підприємство має додаткові роздрібні та сервісні напрями. Перспективним є розширення винного портфеля, розвиток партнерських каналів та підвищення ефективності логістики.
ТОВ «Вайн Хантерс»	Стратегія нішевого маркетингу і брендингу авторських вин	Має значний імпортерський портфель і спеціалізується на представленні широкого спектра алкогольних брендів. Доцільно посилювати диференціацію через історії брендів, експертний контент, дегустації та digital-маркетинг.
ТОВ «Вайнмарт»	Стратегія партнерського розширення та диверсифікації каналів збуту	Підприємство поєднує оптову торгівлю напоями з роздрібними, складськими, маркетинговими та іншими видами діяльності. Основними напрямками розвитку є розширення партнерської мережі, підвищення

		ефективності логістики та інтеграція каналів продажу
ТОВ «Рішбур»	Стратегія стабілізації та розвитку партнерської мережі	Підприємство працює у сфері оптової торгівлі напоями. З огляду на відносно компактний масштаб діяльності доцільно зосередитися на зміцненні партнерських відносин, оптимізації логістики, підвищенні ефективності продажів та поступовій цифровізації.
ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	Стратегія розвитку дистрибуційних та експортних каналів	Наявність оптової та роздрібної діяльності створює передумови для розвитку дистрибуційних каналів. Перспективними напрямками є розширення партнерської мережі, удосконалення логістики та пошук нових каналів реалізації.
ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин)	Стратегія омніканального розвитку та клієнтоорієнтованої торгівлі	Компанія представлена у роздрібному сегменті та поєднує фізичні магазини з онлайн-каналом. Доцільно поглиблювати омніканальну взаємодію, персоналізацію пропозицій, програми лояльності та використання даних про поведінку споживачів.
ТОВ «Баядера Груп»	Стратегія інтегрованого розвитку та портфельної експансії	Поєднує виробництво, імпорт, дистрибуцію та e-commerce, має широку логістичну інфраструктуру та значний портфель брендів. Пріоритетами є розвиток нових продуктів, оптимізація портфеля, цифровізація та розширення ринків збуту.
ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	Стратегія глобалізації та диверсифікації портфеля брендів	Поєднує виробничу діяльність з оптовою торгівлею та розвитком власних алкогольних брендів. Доцільно посилювати управління портфелем, розширювати географію збуту та адаптувати маркетингові інструменти до різних ринків.

ТОВ «Кампарі Юкрейн»	Стратегія портфельного менеджменту та локалізації	Розширювати локальну дистрибуцію вин Campari Group, адаптувати асортимент під смаки українських споживачів, проводити навчання торгових партнерів.
ТОВ «Вина Світу»	Стратегія омніканального розвитку та розширення роздрібною мережі	Працює переважно у роздрібному сегменті. Доцільно розвивати поєднання офлайн- та онлайн-продажів, підвищувати клієнтоорієнтованість, розширювати асортимент та вдосконалювати логістичні процеси.
ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	Стратегія розвитку імпортного портфеля та бренд-менеджменту	Представлено як імпортер алкогольної продукції. Доцільно посилювати впізнаваність представлених брендів, розвивати маркетингову підтримку, професійне навчання партнерів та оптимізувати імпортний портфель.
ТОВ «Санте-Алко»	Стратегія гібридної експансії та омніканальної інтеграції	поєднує імпорт і дистрибуцію 82 брендів із власною роздрібною мережею VINO&VINO, що включає фізичні магазини та інтернет-магазин. Дистрибуція здійснюється по Україні через різні канали продажу. Тому пріоритетами є інтеграція B2B та B2C каналів, розвиток e-commerce, розширення портфеля брендів і підвищення ефективності омніканальної взаємодії.

1. ТОВ «ВІДІЕС» – Стратегія диференційованої дистрибуції та нішевого позиціонування. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля напоями, а базовим операційним вектором — формування каналів розподілу для вин власної торгової марки (зокрема, лінійки Leleka Wines). Специфіка інтеграції виробничої та збутової підсистем вимагає відходу від моделей масового охоплення ринку на користь гнучкого управління логістичними ланцюгами з орієнтацією на преміальні канали збуту (HoReCa, спеціалізовані винотеки) та пряму взаємодію із кінцевим споживачем (модель D2C).

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: оптимізацію каналів розподілу з фокусом на високомаржинальні сегменти ринку; формування унікальної ціннісної пропозиції та автентичного брендингу вітчизняного вина; розвиток власних інструментів e-commerce для стимулювання прямих продажів; цифровізацію процесів логістичної взаємодії з локальними дистриб'юторами та ритейлом; впровадження інструментів трейд-маркетингу для підвищення впізнаваності продукції на місцях продажу.

2. ТОВ «ДДС+» – Стратегія диверсифікації та розвитку портфеля брендів. Підприємство здійснює оптову торгівлю напоями та має зареєстровані напрями діяльності, пов'язані з роздрібною торгівлею напоями, складським господарством, транспортним обслуговуванням, рекламною діяльністю та дослідженнями ринку. Це формує основу для розвитку дистрибуційної діяльності через оптимізацію асортименту та посилення роботи з брендами.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: оптимізацію та розширення асортиментного портфеля; визначення пріоритетних брендів і товарних категорій; розвиток партнерської мережі; удосконалення маркетингової підтримки брендів; використання цифрових інструментів для взаємодії з торговельними партнерами.

3. ТОВ «Вінфорт» – Стратегія диверсифікації асортименту та розвитку

дистрибуційної мережі. Стратегічним пріоритетом для підприємства визначено поєднання розвитку асортименту з розширенням мережі партнерів та вдосконаленням дистрибуційної інфраструктури.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: розширення та оптимізацію винного асортименту; розвиток співпраці з роздрібними мережами та HoReCa; розширення партнерської мережі; удосконалення логістичних процесів; використання цифрових інструментів для контролю продажів та запасів.

4. ТОВ «Вайн Хантерс» – Стратегія нішевого позиціонування та розвитку брендів. Стратегічний акцент запропоновано зробити на формуванні виразного позиціонування, розвитку брендів та поглибленні взаємодії з цільовими споживачами.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: розвиток нішевого асортименту; посилення бренд-менеджменту; використання експертного контенту та storytelling; проведення дегустацій, презентацій та інших заходів для просування брендів; розвиток цифрових і соціальних каналів комунікації.

5. ТОВ «Вайнмарт» – Стратегія партнерського розширення та диверсифікації каналів збуту. Стратегічним пріоритетом визначено розширення партнерської мережі та одночасний розвиток різних каналів реалізації продукції.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: розвиток довгострокових програм співпраці з торговельними партнерами; диверсифікацію каналів збуту; удосконалення складської та логістичної інфраструктури; розвиток онлайн-каналів продажу; інтеграцію даних про продажі, запаси та клієнтів.

6. ТОВ «Рішбур» – Стратегія стабілізації та розвитку партнерської мережі. Для підприємства доцільно зосередити стратегічні зусилля на зміцненні наявної партнерської мережі, підвищенні ефективності операційних

процесів та поступовому розвитку цифрових інструментів.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: зміцнення співпраці з ключовими партнерами; підвищення ефективності управління продажами; оптимізацію логістичних процесів; удосконалення роботи з асортиментом; поступову цифровізацію управлінських та дистрибуційних процесів.

7. ТОВ «Укрімпорт Трейдинг» – Стратегія розвитку дистрибуційних та зовнішньоторговельних каналів. Стратегічний напрям передбачає посилення дистрибуційної діяльності та розвиток зовнішньоторговельних можливостей підприємства.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: пошук і розвиток нових каналів збуту; розширення партнерської мережі; оптимізацію логістичних процесів; розвиток зовнішньоторговельних напрямів; цифровізацію обліку, аналітики та управління дистрибуцією.

8. ТОВ «Бюро Вин» – Стратегія омніканального розвитку та клієнтоорієнтованої торгівлі. Стратегічним пріоритетом підприємства визначено інтеграцію фізичних та онлайн-каналів реалізації продукції з посиленням клієнтоорієнтованого підходу. Онлайн-магазин розглядається як канал збуту ТОВ «Бюро Вин», а не як окреме підприємство.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів; розвиток програм лояльності; персоналізацію пропозицій; використання даних про поведінку та купівельні переваги клієнтів; удосконалення цифрової взаємодії зі споживачами.

9. ТОВ «Баядера Груп» – Стратегія інтегрованого розвитку та портфельної експансії. Стратегічним пріоритетом визначено комплексний розвиток дистрибуційної діяльності через оптимізацію товарного портфеля, вдосконалення операційних процесів та використання цифрових інструментів.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: оптимізацію товарного портфеля; розвиток нових товарних пропозицій; удосконалення

логістичних процесів; цифровізацію управління дистрибуцією; підвищення ефективності роботи з торговельними партнерами та каналами збуту.

10. ТОВ «Глобал Спірітс Груп» – Стратегія глобалізації та диверсифікації портфеля брендів. Стратегічний акцент запропоновано зробити на розвитку та диверсифікації портфеля брендів, розширенні ринкових можливостей та адаптації маркетингових інструментів до особливостей окремих ринків.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: оптимізацію та диверсифікацію портфеля брендів; розвиток нових ринкових напрямів; адаптацію маркетингових комунікацій до локальних особливостей; розвиток цифрових каналів просування та збуту; посилення аналітики ринку та споживчого попиту.

11. ТОВ «Кампарі Юкрейн» – Стратегія портфельного менеджменту та локалізації. Стратегічним пріоритетом визначено ефективне управління міжнародним портфелем брендів з урахуванням особливостей українського ринку.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: оптимізацію асортиментного портфеля; локалізацію маркетингових комунікацій; розвиток партнерських каналів збуту; посилення взаємодії з HoReCa та роздрібним сектором; проведення професійних заходів і навчання торговельних партнерів; використання цифрових каналів комунікації з цільовою аудиторією.

12. ТОВ «Вина Світу» – Стратегія омніканального розвитку та розширення роздрібної мережі. Стратегічний напрям передбачає поєднання розвитку роздрібного формату з цифровими каналами продажу та підвищенням ефективності управління клієнтськими даними.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: інтеграцію онлайн- та офлайн-продажів; розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами; удосконалення асортиментної політики; використання аналітики

продажів і клієнтської поведінки; оптимізацію логістики та управління запасами; поступове розширення роздрібною присутності за умови економічної доцільності.

13. ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн» – Стратегія розвитку імпортного портфеля та бренд-менеджменту. Стратегічним пріоритетом визначено оптимізацію імпортного портфеля та посилення управління брендами з урахуванням їхнього потенціалу на українському ринку.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: оптимізацію імпортного портфеля; визначення пріоритетних брендів; посилення маркетингової підтримки; розвиток партнерських каналів збуту; підвищення впізнаваності перспективних брендів; використання цифрових інструментів для просування та аналітики.

14. ТОВ «Санте-Алко» – Стратегія гібридної експансії та омніканальної інтеграції. Підприємство поєднує імпорт і дистрибуцію алкогольної продукції з роздрібною діяльністю через мережу VINO&VINO, яка включає фізичні магазини та онлайн-магазин. Компанія також здійснює дистрибуцію через on-trade та off-trade канали. Така комбінація B2B- та B2C-напрямів створює основу для розвитку омніканальної моделі дистрибуції.

Основними напрямками реалізації стратегії визначено: інтеграцію B2B- та B2C-каналів; узгодження асортиментної та цінової політики між каналами; розвиток електронної комерції; оптимізацію товарного портфеля; інтеграцію даних про продажі та клієнтів; розвиток омніканальної взаємодії зі споживачами та торговельними партнерами.

Таким чином, запропоновані стратегії враховують відмінності між підприємствами за масштабом діяльності, бізнес-моделлю, структурою каналів збуту, асортиментною політикою та рівнем цифровізації. Для підприємств із більшим масштабом діяльності акцент зроблено на масштабуванні, інтеграції та цифровій трансформації дистрибуційних процесів, тоді як для підприємств із більш спеціалізованими або

комбінованими бізнес-моделями пріоритетами визначено розвиток партнерських мереж, диверсифікацію асортименту, нішеве позиціонування, розвиток брендів та інтеграцію цифрових каналів. Водночас цифровізація та омніканальна інтеграція є актуальними для підприємств різного масштабу.

Запропоновані стратегічні напрями сформовано на основі результатів проведеного аналізу підприємств вибірки, характеристик їхніх каналів збуту, асортиментної структури, особливостей бізнес-моделей та результатів оцінювання конкурентоспроможності. Вони мають рекомендаційний характер і визначають пріоритетні напрями вдосконалення системи дистрибуції вина для кожного підприємства.

Науковою базою для розвитку є преміальний маркетинг базується на створенні цінності через унікальний досвід (Kapferer, 2012). Запропоновані стратегії базуються на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішнього ринку, підтримуються сучасними науковими концепціями управління ланцюгами постачання, маркетингом і міжнародним бізнесом. Вони допоможуть кожному підприємству посилити свої конкурентні переваги, підвищити ефективність систем дистрибуції, адаптуватися до змін на ринку та збільшити прибутковість.

Сучасна СДВ повинна швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни в логістиці, зниження попиту чи нові регуляторні вимоги. Важливо вміти швидко перебудовувати бізнес–процеси відповідно до поточних реалій. Це може включати оперативне перепланування маршрутів поставок, зміну стратегії збуту та перехід на нові ринки в умовах обмеженого доступу до традиційних каналів.

Технологічні рішення є важливим інструментом для підтримки та розвитку системи дистрибуції вина. Використання автоматизованих систем управління запасами, цифрових платформ для продажу та маркетингу, а також впровадження інновацій у процеси виробництва та транспортування дозволяє покращити ефективність дистрибуції. Крім того, технології допомагають

відстежувати ланцюг поставок, що забезпечує прозорість і підвищує довіру споживачів.

Крім того, з огляду на економічні труднощі, спричинені війною, ефективне управління витратами стає критично важливим для підприємств винної індустрії. Оптимізація логістичних процесів, скорочення неефективних витрат та перехід до більш економічних моделей дистрибуції можуть знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність бізнесу.

Умови війни також спричинили зміни в регуляторній політиці, особливо щодо експорту та імпорту алкоголю. Важливо, щоб винні підприємства ретельно стежили за дотриманням законодавчих норм та міжнародних вимог. Це допоможе уникнути можливих санкцій або обмежень та забезпечить безперервний доступ до внутрішніх та зовнішніх ринків.

У кризових умовах особливо важливо підтримувати контакт зі споживачами, зокрема через цифрові канали комунікації. Підприємства можуть використовувати соціальні мережі, електронну пошту та інші онлайн-інструменти для залучення нових клієнтів і зміцнення лояльності існуючих. Крім того, варто враховувати зміну споживчих трендів і пропонувати продукти, що відповідають новим вимогам, наприклад, органічні вина або продукти преміум-класу. А також забезпечити сталий ланцюг постачання, що є ще одним ключовим принципом для успішної дистрибуції вина в умовах війни. Співпраця з надійними партнерами, пошук альтернативних постачальників та диверсифікація логістичних маршрутів можуть зменшити ризики, пов'язані з порушенням постачань.

У періоди кризи партнерські відносини між різними учасниками ринку можуть бути особливо корисними. Виробники, дистриб'ютори та ритейлери можуть спільно працювати над покращенням умов дистрибуції, ділячись знаннями, ресурсами та можливостями. Співпраця між національними і міжнародними партнерами також може допомогти винній індустрії залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку. А інноваційний

підхід до управління системою дистрибуції є важливим аспектом для успіху в сучасних умовах. Впровадження нових технологій виробництва, маркетингу, продажу та логістики дозволяє підвищити ефективність усіх бізнес-процесів. Інновації також сприяють диверсифікації продуктів, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів і залучати нові ринки.

Стратегічні напрями, які можуть бути застосовані для підвищення обізнаності про українські вина та стимулювання попиту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, включають впровадження сучасних технологій, розвиток електронної комерції та використання цифрових інструментів маркетингу. Комплексний підхід до цих аспектів сприятиме виходу України на новий рівень у виноробстві та дозволить їй стати помітним гравцем на світовому ринку.

Електронна комерція стає ключовим інструментом для розвитку дистрибуції вина. Зростаючий попит на онлайн-купівлю змушує виноробні компанії адаптувати свої стратегії до нових умов ринку. Створення онлайн-платформ для продажу вина дозволяє виробникам безпосередньо контактувати зі споживачами, обходячи посередників. Це сприяє зниженню витрат на логістику, полегшує контроль над процесом продажу та підвищує доступність продукції для широкої аудиторії. Онлайн-торгівля також надають можливість вийти на міжнародні ринки з мінімальними витратами. Створення сайтів, орієнтованих на іноземних споживачів, або інтеграція українських вин на міжнародні платформи електронної комерції, таких як, Amazon, Alibaba чи Vivino, дозволить українським виноробам розширити свій ринок збуту.

Використання цифрового маркетингу: цифровий маркетинг є ефективним засобом для підвищення обізнаності бренду та стимулювання попиту на українські вина. Використання соціальних мереж, SEO-оптимізації, контекстної реклами, відеомаркетингу та електронних розсилок може значно розширити аудиторію і залучити нових споживачів. Брендинг українського вина має враховувати національні особливості, історію та унікальність

продукції, що дозволить виділитися на конкурентному ринку.

Цифрові маркетингові інструменти, як-от таргетингова реклама або маркетинг через впливових осіб (інфлюенсерів), можуть допомогти досягти цільових сегментів ринку, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Наприклад, кампанії в Instagram чи TikTok можуть підвищити зацікавленість серед молоді, тоді як Facebook або LinkedIn можуть бути більш корисними для представників старших поколінь та професійних спільнот [88].

Щодо підвищення обізнаності про українські вина на міжнародному ринку, то українські вина мають великий потенціал на світовому ринку, проте для цього необхідно підвищити обізнаність про їхні унікальні властивості та високу якість. Підтримка участі українських виноробів на міжнародних виставках та конкурсах допоможе привернути увагу міжнародних дистриб'юторів та споживачів. Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати дегустації, винний туризм та організація тематичних заходів для іноземних покупців та професіоналів винної індустрії.

Також варто спрямувати зусилля на створення сильного національного бренду українського вина, підкреслюючи унікальні географічні та кліматичні особливості регіонів, де вирощують виноград. Створення єдиного маркування для українських вин може стати потужним інструментом підвищення впізнаваності на глобальному рівні.

Для ефективної дистрибуції вин необхідно розробити оптимальні логістичні рішення. Це включає як внутрішню дистрибуцію, так і вихід на нові ринки збуту. Розвиток складських потужностей та логістичних хабів може знизити витрати на транспортування та покращити оперативність постачання. Співпраця з логістичними компаніями, що спеціалізуються на міжнародних перевезеннях, дозволить безперебійно постачати українське вино до інших країн.

Крім того, необхідно вдосконалити систему зворотного зв'язку з клієнтами та контроль якості на всіх етапах поставки. Це не лише забезпечить

належний рівень обслуговування, але й підвищить довіру споживачів до продукції.

Розвиток виноробної галузі в Україні тісно пов'язаний з удосконаленням ланцюгів постачання. Забезпечення ефективного транспортування, зберігання та доставки продукції є критичним фактором успішного функціонування ринку. Пропонуємо конкретні пропозиції та заходи, спрямовані на оптимізацію цих процесів, що дозволить не лише мінімізувати втрати продукції, але й сприяти розширенню ринку та підвищенню попиту на українські вина.

Інвестиції в сучасні складські приміщення та системи управління запасами – однією з головних проблем у дистрибуції вина є правильне зберігання продукції. Для забезпечення стабільної якості вина під час зберігання необхідно інвестувати в сучасні складські приміщення, які відповідають всім стандартам температурного та вологісного режиму. Це мінімізує псування продукції та збільшить термін її зберігання без втрати якості. Пропонується впровадження передових систем управління запасами, які дозволять відстежувати наявність продукції в режимі реального часу, планувати оптимальні терміни постачання та забезпечувати ефективний контроль за обігом товару. Такі системи можуть бути інтегровані з CRM-платформами, що дозволить дистриб'юторам та виробникам краще керувати запасами та прогнозувати попит. Інвестувати в створення мережі сучасних складів, що відповідають міжнародним стандартам. Впровадити автоматизовані системи управління запасами для поліпшення обліку продукції та зниження відходів.

Розширення партнерства між виробниками, дистриб'юторами та роздрібними продавцями. Співпраця між різними гравцями ринку є одним з ключових напрямків для оптимізації дистрибуційної системи. Тісне партнерство між виробниками, дистриб'юторами та роздрібними продавцями дозволить забезпечити більш широкий доступ до продукції, розширити

асортимент та збільшити частку ринку українського вина.

Окрім традиційних каналів продажу, важливим є розвиток нових форматів партнерства, зокрема з онлайн-платформами для продажу вина. Це дасть змогу виробникам вина вийти на нові ринки та покращити доступ до продукції для кінцевих споживачів, а саме підтримка довгострокових контрактів та стратегічних альянсів між виробниками та дистриб'юторами для забезпечення стабільного постачання та розширення каналів збуту; розвиток партнерства з онлайн мережами та платформами електронної комерції для збільшення продажів через Інтернет.

Електронна торгівля та цифровий маркетинг відкривають нові можливості для українських виноробів. Прямий продаж споживачам через інтернет дозволяє уникнути додаткових витрат на посередників, що підвищує конкурентоспроможність продукції [93]. Крім того, використання цифрових інструментів маркетингу, таких як SEO, таргетингова реклама та просування через соціальні мережі, дозволяє значно розширити аудиторію споживачів та підвищити обізнаність про українські вина. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно не лише створювати зручні та доступні платформи для онлайн-купівлі, але й активно просувати продукцію на міжнародних ринках через цифрові канали, а саме розробка онлайн-магазинів для прямих продажів споживачам як в Україні, так й за кордоном; використання цифрового маркетингу для просування українських вин на міжнародному ринку, зокрема через соціальні мережі та SEO-оптимізовані вебсайти.

На сучасному ринку алкогольних напоїв спостерігається зростання інтересу споживачів до слабоалкогольних та безалкогольних вин, які конкурують за увагу споживача з іншими категоріями легких алкогольних напоїв, зокрема сидром. У цьому контексті доцільним є використання досвіду дистрибуції сидру як суміжної категорії. Зокрема, прикладом компанії, яка працює на українському ринку дистрибуції алкогольних напоїв, є ТОВ «Асканія Трейдинг». На основі подібного підходу перспективним може бути

формування мультикатегорійної системи дистрибуції, у межах якої один дистриб'ютор одночасно представляє слабоалкогольні вина, безалкогольні вина, сидр та інші напої з невисоким вмістом алкоголю. Це дозволить використовувати спільну логістичну інфраструктуру, торговельні маршрути, складські потужності та сформовані контакти з роздрібними мережами і сектором HoReCa. Інноваційність запропонованого підходу полягає у переході від традиційної категорійної дистрибуції вина до моделі «легких напоїв», у межах якої винна продукція просувається до споживача через уже сформовані канали збуту суміжних категорій. Така модель може сприяти зниженню витрат на вихід нових винних брендів на ринок, прискоренню їх представленості у торговельних точках та розширенню цільової аудиторії.

Підвищення обізнаності та стимулювання попиту на українські вина неможлива без успішної дистрибуції та без комплексної стратегії просування українських вин як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Використання різноманітних маркетингових заходів, таких як дегустації, участь у міжнародних виставках та конкурсах, сприятиме підвищенню обізнаності про унікальні властивості українських вин та стимулюватиме попит. Окрім цього, необхідно зосередитися на розвитку брендінгу українських вин як продукції високої якості з унікальними географічними та кліматичними характеристиками, що відображаються у смакових властивостях продукції, а саме організації національних маркетингових кампаній для просування українських вин як високоякісної продукції. Участь у міжнародних виставках і конкурсах для підвищення впізнаваності українських вин на глобальному рівні.

Одним із специфічних каналів дистрибуції вина в Україні до війни був винний та гастрономічний туризм, який активно популяризувався в Україні та країнах ЄС [62]. Це прямий інструмент для продажу та просування вітчизняних виробників вина, ремісничого виробництва та фермерських продуктів [64; 66]. Винний туризм — це організовані подорожі з метою

ознайомлення із виноробними регіонами, дегустації продукції, відвідування винних підвалів, фестивалів та спеціалізованих гастрономічних заходів [70; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86]. В Україні винний туризм розвивався в регіонах з багатими традиціями виноробства, зокрема у Закарпатті, Одеській області, Криму (до окупації) та інших зонах [49; 60].

Гастрономічний туризм, який нерідко поєднувався з винним, розширював досвід споживача через комплексне знайомство з локальними кулінарними традиціями, поєднуючи вино із фермерськими продуктами, сирами, м'ясними делікатесами [68]. Військові дії спричинили значні втрати в туристичній інфраструктурі, припинили рух туристів та ускладнили логістику [58]. Однак збереження та розвиток винного та гастрономічного туризму після війни може стати важливим фактором відновлення галузі та підвищення конкурентоспроможності українських вин на міжнародному ринку [72].

Перспективи пов'язані з розвитком цифрових платформ для віртуальних дегустацій, інтеграцією з міжнародними винними маршрутами, формуванням «зеленого» туризму та підтримкою сталого розвитку фермерських господарств.

3.2. Розробка методичного забезпечення стратегій розвитку дистрибуції вина в Україні.

Стратегічний розвиток систем дистрибуції вина в Україні вимагає науково обґрунтованого методичного підходу, що базується на кількісних та якісних критеріях оцінки, а також на використанні сучасних цифрових інструментів. Особливе значення в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій має розробка адаптивного методичного забезпечення, яке дозволить ефективно реалізовувати стратегії та швидко усувати «вузькі місця» в ланцюгах постачання. Це включає створення комплексних підходів до аналізу ринку, визначення логістичних і маркетингових стратегій, а також впровадження сучасних технологій для оптимізації процесів продажу та

доставки продукції.

Особливу увагу слід приділити розробці стандартів та рекомендацій, що базуються на кращих світових практиках, які допоможуть інтегрувати українську виноробну продукцію у глобальні ринки. Удосконалення системи також має враховувати специфіку українського ринку, включаючи адаптацію до регуляторних вимог, а також підвищення обізнаності про українські вина через ефективні маркетингові кампанії. Важливим є створення методичних матеріалів для навчання персоналу, що працює у сфері дистрибуції, задля забезпечення високого рівня професіоналізму та інноваційності в цій галузі.

Ефективність системи дистрибуції вина залежить від низки факторів: ринкової позиції, асортименту, управління ланцюгами постачання, партнерства, іміджу та цифровізації. Пропоную таку узагальнену функціональну залежність (табл. 3.5):

$$E_{\text{dist}} = f(R, A, L, P, D, I) \quad (3.1)$$

де:

- R – ринкова позиція (market share, темпи зростання товарообороту),
- A – асортимент винної продукції (широта та глибина товарної лінійки),
- L – ланцюги постачання (час доставки, витрати),
- P – партнерство (кількість стратегічних альянсів),
- D – цифровізація (ступінь автоматизації: ERP, CRM, BI),
- I – імідж бренду.

Для практичної оцінки пропонується функціональна форма з урахуванням нелінійного ефекту цифровізації:

$$E_{\text{dist}} = \alpha_1 R + \alpha_2 A + \alpha_3 L + \alpha_4 P + \alpha_5 \cdot 5(D/5)^\beta + \alpha_6 I, \quad (3.2)$$

де:

де: α_i – вагові коефіцієнти відносної важливості відповідних факторів, визначені за результатами експертного оцінювання фахівців галузі ($n = 7$) та нормовані таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці. Отримані значення α_i відображають експертну оцінку відносної важливості факторів у системі

дистрибуції вина та використовуються як нормативні коефіцієнти інтегрального оцінювання.

- $5(D/5)^\beta$ – нормований степеневий показник цифровізації: оскільки $D/5 \leq 1$, будь-який його степінь не перевищує 1, а після множення на 5 компонент цифровізації, як і сам показник E_{dist} , гарантовано залишається в межах шкали 0–5 балів за будь-якого значення β . Параметр β визначено як авторський нормативний параметр моделі, що відображає диференційований характер впливу цифровізації на результативність системи дистрибуції залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. Градація значень β сформована відповідно до встановлених інтервалів індексу цифрового обмеження DCI: $\beta = 1,5$ – за низького цифрового обмеження ($\text{DCI} \leq 0,20$), $\beta = 1,25$ – за помірного цифрового обмеження ($0,21 \leq \text{DCI} \leq 0,40$), $\beta = 1,0$ – за критичного цифрового обмеження ($\text{DCI} > 0,40$). Квартильний розподіл DCI використано для встановлення меж інтервалів цифрової зрілості, тоді як конкретні значення β є нормативним вибором автора, спрямованим на відображення різної інтенсивності нелінійного ефекту цифровізації. Отже, значення β не розглядаються як статистично оцінені параметри або емпіричні коефіцієнти еластичності.

Для перевірки впливу вибору β на результати інтегрального оцінювання здійснено аналіз чутливості показника E_{dist} за альтернативних значень $\beta = 1,0$; $1,25$; $1,5$ за незмінних значень інших складових моделі. Результати засвідчили, що зміна β впливає передусім на цифрову складову E_{dist} , а величина впливу залежить від рівня D . За значень D , характерних для досліджуваних підприємств, зміна β у зазначеному діапазоні не виходить за межі прийнятої шкали E_{dist} та не змінює загальної диференціації підприємств за рівнем ефективності. Це підтверджує прийнятність використання β як авторського параметра для диференціації впливу цифровізації, водночас не означаючи його статистичної верифікації.

Таблиця 3.6

Запропоновані вагові коефіцієнти для українського ринку вина

Показник	α_i	Відносна важливість
R	0,15	Середня
A	0,12	Середня
L	0,18	Висока
P	0,10	Низька
D	0,25	дуже висока
I	0,20	Висока

Середній рівень ефективності дистрибуції обчислюється за нормованими значеннями показників (0–5 балів).



Рис. 3.2. Методика оцінювання ефективності системи дистрибуції вина

Для адаптації TOC (Theory of Constraints) до сучасних умов українського винного ринку пропонується модифікована модель TOC+Digital, яка включає цифрові аспекти. Класична теорія обмежень Е. Голдратта (TOC) запозичена в частині базової логіки п'яти кроків управління обмеженнями [24].

Авторським доопрацюванням є: (1) введення цифрового індексу

обмеження DCI з обґрунтованим пороговим значенням; (2) переформулювання кроку «використання обмеження» через призму цифрових і логістичних бар'єрів одночасно, які можуть формувати або посилювати обмеження функціонування системи дистрибуції; (3) інтеграція цифрової дорожньої карти ERP/CRM як механізму підпорядкування системи усуненню обмеження. Визначимо основні складові запропонованої нами моделі. DCI розраховується незалежно від E_{dist} і використовується як зовнішній щодо моделі E_{dist} коригувальний параметр для диференціації впливу цифровізації.

1. Визначення обмежень. Для оцінювання рівня цифрової інтеграції запропоновано індекс цифрової зв'язаності DCI (Digital Constraint Index), який визначається як відносне співвідношення фактичного рівня цифровізації до еталонного рівня, прийнятого за 100 %:

$$DCI = 1 - \frac{D_{fact}}{D_{opt}} \quad (3.3)$$

де:

- D_{fact} – фактичний рівень цифровізації підприємства, %;
- D_{opt} – еталонний рівень цифровізації, прийнятий за 100%. Еталонний рівень використовується як нормативна точка відліку для порівняльного оцінювання, а не як твердження про необхідність повної автоматизації всіх бізнес-процесів.

Значення DCI використовується для оцінювання рівня цифрової інтеграції підприємства та виявлення потенційних цифрових обмежень у функціонуванні системи дистрибуції. Відповідно до прийнятої в дослідженні шкали, вищі значення DCI характеризують більший цифровий дефіцит, що може формувати потенційне цифрове обмеження та визначати пріоритетність управлінського впливу. Якщо $DCI > 0,4$, цифровізація розглядається як потенційне критичне обмеження. Для забезпечення узгодженості шкал оцінювання фактичний рівень цифровізації D_{fact} визначається на основі нормованого значення цифрового компонента D : $D_{fact} = (D/5) \times 100 \%$, де D — оцінка цифровізації

підприємства за шкалою 0–5 балів. Отримане значення D_{fact} використовується для розрахунку DCI. Встановлені за результатами емпіричного розподілу DCI граничні значення 0,20; 0,40 та 0,60 використано для виокремлення чотирьох рівнів цифрового обмеження. Для диференційованого врахування інтенсивності нелінійного впливу цифровізації в моделі E_{dist} автором задано три значення параметра β : 1,5; 1,25 та 1,0. Значення $\beta = 1,5$ відповідає низькому, $\beta = 1,25$ — помірному, а $\beta = 1,0$ — критичному та дуже критичному рівням цифрового обмеження. Оскільки $DCI > 0,40$, для розрахунку застосовано $\beta = 1$, що відповідає критичному та дуже критичному рівням цифрового обмеження відповідно до встановленої шкали диференціації параметра β .

Таблиця 3.7

Інтерпретація значень індексу цифрового обмеження (DCI)

DCI	Рівень цифрового обмеження
0,00–0,20	низьке цифрове обмеження — цифровізація не потребує першочергового втручання
0,21–0,40	помірне цифрове обмеження — доцільні точкові вдосконалення окремих цифрових модулів
0,41–0,60	критичне цифрове обмеження — доцільне формування цифрової дорожньої карти (ERP/CRM/BI)
> 0,60	дуже критичне цифрове обмеження — цифровізація потребує першочергової уваги

Використання обмеження. Визначаються пріоритети управлінського впливу з урахуванням характеру виявленого обмеження:

- логістичні обмеження – оптимізація маршрутів, аутсорсинг та удосконалення управління ланцюгами постачання;
- цифрові обмеження – впровадження базових ІТ-модулів (складський мобільний облік, онлайн-трекінг).

Підпорядкування системи усуненню обмеження. Формується цифрова дорожня карта ТОС із поетапним впровадженням ERP/CRM та інших цифрових рішень відповідно до характеру виявленого обмеження.

Підвищення пропускної здатності обмеження. Результативність заходів оцінюється за визначеними КРІ, зокрема за скороченням часу виконання замовлення та підвищенням точності прогнозування попиту із використанням ВІ.

Безперервне вдосконалення. Здійснюється повторний моніторинг ключових показників за допомогою інтерактивної панелі (dashboard) для оцінювання результативності усунення обмеження та своєчасного виявлення нового або збереженого обмеження.

На основі результатів застосування моделі визначено основні напрями удосконалення системи дистрибуції вина в Україні:

1. Інтеграція цифрових технологій – впровадження єдиних платформ ERP/CRM/BI.
2. Кооперація малих виноробів – створення спільних дистрибуційних хабів.
3. Відновлення винного туризму як специфічного каналу дистрибуції.
4. Експортна стратегія – адаптація продукції до стандартів ЄС.
5. Гнучкі стратегічні альянси – використання франчайзингових моделей.

Запропонована модифікована ТОС-модель (ТОС+Digital) забезпечує послідовну ідентифікацію, оцінювання та визначення пріоритетності цифрових і логістичних обмежень у системі дистрибуції вина, а також формування управлінських заходів щодо їх усунення. Використання запропонованого підходу на практиці дає змогу оптимізувати логістичні процеси, підвищити рівень цифрової автоматизації та результативність управління системою дистрибуції вина (табл. 3.8, 3.9).



Рис. 3.3. Цикл моделі TOC+Digital

Таблиця 3.8

Запропоновані індикатори цифровізації

Показник	Опис	Джерело даних
Частка електронних замовлень (%)	Відсоток замовлень через e-commerce, мобільні застосунки	CRM, ERP
Рівень прогнозування попиту на основі Big Data (%)	Точність прогнозу в порівнянні з фактичним попитом	BI-системи
Відсоток автоматизованих складів (%)	Частка операцій, виконаних автоматизовано або роботизовано	WMS
Використання блокчейн для	Частка поставок, що відстежуються у блокчейн-	Логістичні звіти

відстеження (%)	реєстрах	
Індекс цифрового обмеження (DCI)	Визначення цифрового та логістичного обмеження	Аналітика ERP/CRM, SCM
Середній час усунення обмеження (год/днів)	Час, необхідний для усунення виявленого «вузького місця»	Система TOC+Digital, логістичні звіти
Пропускна здатність ключового обмеження (%)	Відсоток використання пропускної здатності критичного вузла (склад, транспорт, IT)	TOC–аналітика
Частка рішень, прийнятих на основі аналітики BI (%)	Відсоток управлінських рішень, що базуються на прогнозах і аналітиці	BI–системи
Рівень інтеграції з партнерами (%)	Частка партнерів, підключених до спільної цифрової платформи	ERP, CRM, EDI
Рівень адаптивності IT–систем (%)	Час впровадження нових цифрових модулів від запиту до інтеграції	Внутрішня IT–аналітика

Проілюструємо застосування запропонованої методики на умовному прикладі (гіпотетичне підприємство, не пов'язане з жодною з 14 досліджуваних компаній).

Вихідні дані (шкала 0–5 балів): R = 4; A = 5; L = 3; P = 4; D = 2; I = 4. За формулою (3.2) з ваговими коефіцієнтами з табл. 3.5:

$$E_{\text{dist}} = 0,15 \cdot 4 + 0,12 \cdot 5 + 0,18 \cdot 3 + 0,10 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 \cdot (2/5)^1 + 0,20 \cdot 4 = 0,60 + 0,60 + 0,54 + 0,40 + 0,50 + 0,80 = 3,44.$$

Оскільки показник D = 2 бали з 5 відповідає фактичному рівню автоматизації $D_{\text{fact}} = 40$ ($2/5 \times 100$), за формулою (3.3):

$DCI = (100 - 40) / 100 = 0,60$ — рівень «дуже критичне обмеження» (див. таблицю інтерпретації DCI). Оскільки $DCI > 0,40$, для розрахунку застосовано $\beta = 1$ (лінійна залежність: цифрова трансформація ще не досягла рівня, за якого проявляється прискорений ефект).

Після впровадження ERP та CRM (перший етап цифрової дорожньої

карти) рівень цифровізації зростає до $D_{fact} = 75\%$ ($D = 3,75$ бала), а показник L (ланцюги постачання) підвищується до 4 балів завдяки скороченню часу обробки замовлень. Повторний розрахунок:

$$E_{dist} = 0,15 \cdot 4 + 0,12 \cdot 5 + 0,18 \cdot 4 + 0,10 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 \cdot (3,75/5)^{1,25} + 0,20 \cdot 4 = 0,60 + 0,60 + 0,72 + 0,40 + 0,87 + 0,80 = 3,99;$$

$DCI = \frac{100 -}{100} = 0,25$ — рівень знижується до «помірного обмеження», що відповідно до діапазону 0,21–0,40 відповідає $\beta = 1,25$. Приклад ілюструє економічний зміст диференціації параметра β : приріст компонента D на 1,75 бала супроводжується не лише прямим зростанням E_{dist} , а й тим, що змінюється сам параметр нелінійного впливу цифровізації відповідно до рівня цифрового обмеження підприємства (β зростає з 1 до 1,25 в міру переходу від критичного до помірного рівня цифрового обмеження). Загальний приріст E_{dist} становить 0,55 бала (16 %), а нормована форма компонента цифровізації — $5(D/5)^\beta$ — гарантує утримання показника в межах шкали 0–5 балів за будь-яких значень D і β .

Таблиця 3.9

Методика оцінювання ефективності системи дистрибуції вина

Етап	Метод	Результат
Збір даних	ERP, CRM, YouControl, Prozorro	Первинні показники R, A, L, P, D, I
Нормування	Шкала 0–5 балів	Порівнянні бали за кожним показником
Розрахунок E_{dist}	Формула (3.2), АНР-ваги	Інтегральна оцінка ефективності
Розрахунок DCI	Формула (3.3)	Виявлення цифрового вузького місця
Аналіз обмежень	ТОС+Digital (5 кроків)	Перелік пріоритетних заходів
Моніторинг	KPI, dashboard	Контроль динаміки ефективності

Таблиця 3.10

Методичне забезпечення реалізації стратегій розвитку дистрибуції вина

Етап	Методи
Аналіз	SWOT, PEST, DCI
Оцінка	Функціональна модель Edist
Виявлення вузьких місць	Теорія обмежень (ТОС)
Розробка заходів	ERP, CRM, BI
Моніторинг	KPI, дашборд у реальному часі

Одним із напрямів трансформації системи дистрибуції вина в Україні є розвиток моделі власного імпорту великими дистриб'юторами. На відміну від традиційної моделі, за якої основні функції імпортера та дистриб'ютора виконують спеціалізовані посередники, модель власного імпорту передбачає інтеграцію в межах дистриб'ютора закупівельних, зовнішньоекономічних, логістичних, складських, інформаційно-аналітичних та збутових процесів. У дисертації власний імпорт розглядається як комплекс організаційно-управлінських, логістичних і зовнішньоекономічних процесів, що охоплюють закупівлю, митне оформлення, транспортування, зберігання та подальшу реалізацію винної продукції, придбаної безпосередньо в іноземних виробників або їх офіційних представників.

Для формалізації взаємозв'язків між учасниками такого ланцюга постачання доцільно застосувати процесний підхід та нотацію BPMN 2.0. Запропонована BPMN-модель процесу власного імпорту та дистрибуції вина дистриб'ютором охоплює повний цикл руху продукції — від виникнення потреби в імпортній закупівлі до реалізації вина кінцевому споживачеві та отримання інформації про результати продажу.

Метою процесу є забезпечення дистриб'ютора необхідним асортиментом імпортової винної продукції у визначеній кількості та у встановлені строки за умови дотримання вимог щодо якості продукції, її транспортування і зберігання, митно-регуляторних процедур та економічної ефективності товароруку.

У реалізації процесу беруть участь іноземний виробник, дистриб'ютор

як імпортер та координатор ланцюга постачання, логістичний провайдер, митні й регуляторні органи, розподільчий центр, магазини та канали електронної комерції, а також кінцевий споживач. Така конфігурація дозволяє розглядати власний імпорт не як окрему закупівельну операцію, а як наскрізний міжорганізаційний бізнес-процес, у межах якого матеріальний потік винної продукції супроводжується документальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Процес розпочинається з аналізу фактичного та прогнозованого попиту, структури асортименту і поточних товарних запасів. За результатами такого аналізу дистриб'ютор визначає потребу в закупівлі, товарні позиції, ціновий сегмент, обсяг партії, бажані строки її надходження та цільові канали реалізації. Особливого значення на цьому етапі набуває використання цифрових інформаційних систем і аналітичних інструментів, оскільки в роботі управління запасами та прогнозування попиту визначено серед ключових бізнес-процесів системи дистрибуції вина.

Наступний блок охоплює пошук та оцінювання іноземного виробника, переговори, погодження комерційних умов і укладання зовнішньоекономічного контракту. Поряд із закупівельною ціною оцінюються асортиментні можливості постачальника, якість продукції, країна та регіон походження вина, бренд, умови оплати, розмір мінімальної партії, строки її підготовки, транспортні умови та можливість отримання ексклюзивних товарних позицій.

Після укладання контракту виробник здійснює комплектацію замовлення, пакування та маркування винної продукції, формує інвойс, пакувальний лист, сертифікати походження та якості й передає вантаж логістичному провайдеру. Логістичний оператор організовує міжнародне перевезення, включаючи бронювання транспортних потужностей, формування маршруту, експортне оформлення та доставку вантажу до митного термінала в Україні. Особливістю даного етапу є необхідність

контролю не лише строків доставки, а й дотримання умов перевезення, здатних впливати на якість винної продукції. У дисертації серед специфічних характеристик дистрибуції вина визначено підвищені вимоги до транспортування, зберігання, контролю якості та забезпечення контролю руху продукції.

Важливою контрольною точкою процесу є перевірка комплектності та коректності документів перед митним оформленням. У BPMN-моделі цей етап представлено альтернативним шлюзом «Документи відповідають вимогам?». У разі позитивного результату процес переходить до митного оформлення. Якщо виявлено помилки або неповний комплект документів, формується запит постачальнику на їх доопрацювання, після чого виправлені документи проходять повторну перевірку. Таким чином, модель враховує не лише базовий сценарій проходження процесу, а й можливість виникнення та усунення документального обмеження.

Після прибуття партії в Україну митні та регуляторні органи здійснюють перевірку документації і відповідності вантажу встановленим вимогам. За позитивного результату нараховуються митні платежі й акциз, здійснюється митне оформлення та надається дозвіл на випуск товару у вільний обіг. У разі виявлення невідповідностей формується запит на додаткові документи або уточнення з подальшим повторним контролем. Така логіка є особливо важливою для власного імпорту, оскільки дистриб'ютор приймає на себе функції, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, міжнародною логістикою, митним оформленням та управлінням відповідними ризиками.

Після завершення митного оформлення винна продукція надходить до розподільчого центру дистриб'ютора. Тут здійснюються приймання вантажу, первинний огляд, перевірка цілісності упаковки та відповідності фактичної партії документам, а також контроль якості. У разі відповідності партія оприбутковується у WMS/ERP і розміщується у відповідній зоні зберігання. Якщо виявлено критичні невідповідності, формується рекламація

постачальнику, після чого здійснюється повернення, заміна або утилізація партії. Відповідно негативна гілка процесу завершується без оприбуткування продукції як придатного товару.

Складський етап безпосередньо пов'язаний із управлінням запасами. У роботі до основних бізнес-процесів системи дистрибуції вина віднесено приймання, зберігання, підтримання відповідних умов, облік продукції та управління товарними запасами. Після реєстрації продукції в WMS/ERP її розподіл між магазинами та цифровими каналами здійснюється відповідно до прогнозованого попиту, фактичних продажів, поточних залишків і визначених нормативів запасу. На основі зазначеної інформації формуються розподільчі замовлення, здійснюються комплектація, відвантаження та доставка товару до магазинів та каналів e-commerce. Таким чином, після завершення міжнародної частини ланцюга процес переходить у систему дистрибуції. Після надходження продукції до каналів реалізації здійснюються її приймання, розміщення, мерчандайзинг, ціноутворення та маркетингове просування. Кінцевим операційним результатом процесу є придбання вина споживачем у фізичному магазині або через цифровий канал. Разом з тим продаж продукції не є остаточною точкою процесу. Інформація щодо обсягів реалізації, товарних залишків, результативності промоакцій та поведінки покупців надходить до POS-, CRM-, ERP- та BI-систем. На її основі уточнюються прогнози попиту, коригуються параметри запасів та асортиментна політика, що створює замкнений інформаційний цикл: продаж – накопичення даних – аналіз – прогнозування попиту – коригування асортименту та запасів – нове рішення щодо закупівлі. Отже, запропонована BPMN-модель відображає не лише фізичне переміщення імпортової винної продукції, а й формування цифрово інтегрованого замкнутого процесу управління її дистрибуцією.

Запропонована процесна модель власного імпорту та дистрибуції вина відображає наскрізну взаємодію учасників ланцюга постачання від визначення потреби в імпортній продукції до її реалізації кінцевому споживачеві.

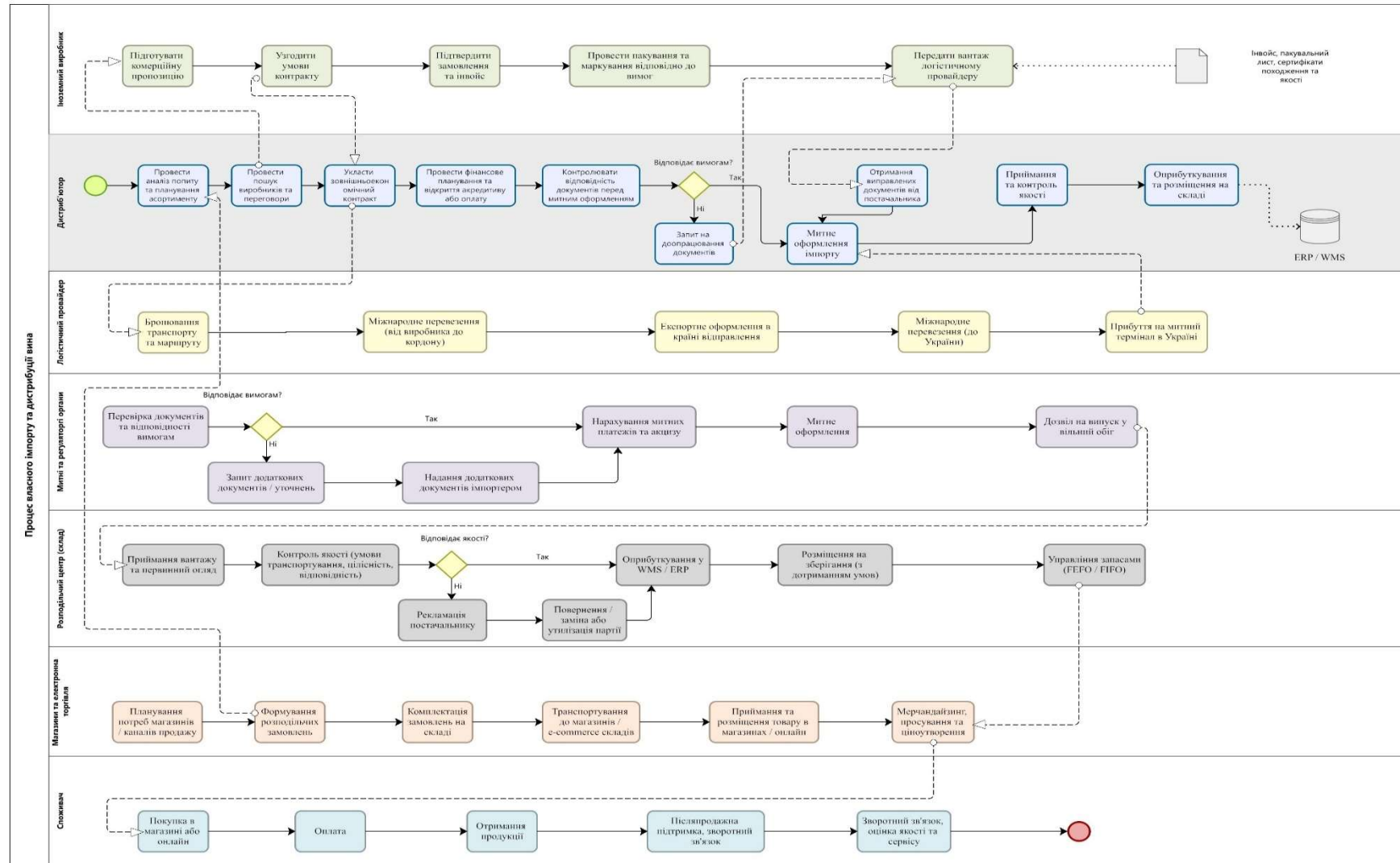


Рис. 3.4. BPMN-модель процесу власного імпорту та дистрибуції вина

Джерело: розроблено автором.

Процес починається з дослідження попиту, товарних запасів та формування асортиментної потреби, після чого здійснюються пошук та оцінювання іноземного виробника, погодження комерційних умов та укладання зовнішньоекономічного контракту. Після підтвердження замовлення виробник комплектує партію, забезпечує її пакування, маркування та документальний супровід, а логістичний провайдер організовує міжнародне перевезення. Наступними етапами є перевірка документів, проходження митних і регуляторних процедур, доставка вантажу до розподільчого центру дистриб'ютора, приймання та контроль якості продукції. За умови відповідності партії встановленим вимогам продукція оприбутковується у WMS/ERP, розміщується на зберігання та включається до системи управління запасами.

На основі фактичних та прогнозних параметрів попиту формуються розподільчі замовлення, здійснюються комплектація та транспортування продукції до магазинів та каналів електронної комерції. Завершальним операційним етапом є реалізація продукції кінцевому споживачеві, при цьому дані про продажі, товарні залишки й поведінку покупців повертаються до CRM-, ERP- та аналітичних систем та використовуються для уточнення прогнозів та формування наступного циклу закупівель. Наявність інформаційного зворотного зв'язку перетворює модель із лінійного ланцюга товароруху на циклічну цифрово інтегровану систему управління дистрибуцією.

Для деталізації процесу, визначення точок управлінського контролю та встановлення його взаємозв'язку із запропонованим підходом TOC+Digital доцільно систематизувати основні етапи процесу, відповідальних учасників, результати, показники ефективності та потенційні обмеження (табл. 3.11). Представлена декомпозиція дає змогу пов'язати процесну модель із удосконаленням у дослідженні підходом TOC+Digital.

Таблиця 3.11

Декомпозиція процесу власного імпорту та дистрибуції вина

Етап процесу	Основний учасник	Зміст операцій	Результат етапу	Основні KPI	Потенційне обмеження TOC+Digital
Аналіз попиту та планування закупівлі	Дистриб'ютор	Аналіз продажів, запасів, сезонності, асортименту; прогнозування потреби	Планова потреба в імпортній продукції	Точність прогнозування попиту; середня абсолютна відсоткова похибка прогнозу (MAPE); оборотність запасів	Низька якість даних; недостатня точність прогнозу; слабка інтеграція ERP/BI
Вибір постачальника	Дистриб'ютор, іноземний виробник	Пошук та оцінювання виробників, переговори, оцінка асортименту й умов співпраці	Вибраний постачальник	Рейтинг постачальника; тривалість циклу закупівлі	Обмежена база постачальників; низька прозорість інформації
Укладання контракту	Дистриб'ютор, виробник	Узгодження ціни, кількості, строків, оплати, вимог до продукції та поставки	Зовнішньоекономічний контракт	Тривалість циклу укладання контракту	Тривалі погодження; недостатня цифровізація документообігу
Підготовка партії	Іноземний виробник	Комплектація, пакування, маркування, формування супровідних документів	Підготовлена до відвантаження партія	Своєчасність і повнота поставок постачальника (Supplier OTIF); точність виконання замовлення	Затримка виробника; помилки в документах або маркуванні
Міжнародне транспортування	Логістичний провайдер	Бронювання транспорту, формування маршруту, перевезення, контроль руху	Доставка партії до України	Тривалість транспортування; частка своєчасних доставок	Дефіцит транспорту; зміна маршрутів; затримки на кордоні
Контроль документів	Дистриб'ютор	Перевірка комплектності та коректності документів; повернення на доопрацювання	Підготовлений комплект документів	Рівень точності документації; тривалість обробки документів	Помилки документації; несвоєчасний обмін інформацією
Митне	Митні та	Перевірка документів,	Випуск товару у	Тривалість митного	Регуляторні обмеження;

оформлення	регуляторні органи, імпортер	уточнення, розрахунок платежів, митне оформлення	вільний обіг	оформлення	затримки оформлення; відсутність необхідних даних
Приймання та контроль якості	Розподільчий центр	Перевірка кількості, упаковки, документів, умов транспортування та якості продукції	Підтвердження відповідності партії	Точність поставки; рівень відповідності вимогам якості	Пошкодження продукції; порушення умов транспортування
Оприбуткування та зберігання	Розподільчий центр	Реєстрація в WMS/ERP, розміщення, контроль умов зберігання	Партія доступна для внутрішньої дистрибуції	Точність обліку запасів; рівень дотримання умов зберігання	Дефіцит складських потужностей; неінтегрованість WMS/ERP
Управління запасами	Розподільчий центр, Дистриб'ютор	Контроль залишків, поповнення, прогнозування потреби каналів	Оптимізований рівень запасу	Оборотність запасів; рівень логістичного сервісу; частка невиконаних замовлень	Надлишкові/дефіцитні запаси; низька точність прогнозування
Внутрішній розподіл	Розподільчий центр, магазини	Формування замовлень, комплектація, відвантаження та доставка	Поповнення каналів реалізації	Рівень виконання замовлень; своєчасність і повнота поставки (OTIF); тривалість циклу виконання замовлення	Низька швидкість комплектації; транспортні обмеження
Реалізація продукції	Магазини, електронна торгівля	Приймання, розміщення, ціноутворення, просування та продаж	Реалізація продукції кінцевому споживачу	Доступність товару в місці продажу (OSA); темп продажу; рівень обслуговування	Недоступність SKU; неузгодженість фізичного й цифрового каналів
Зворотний інформаційний зв'язок	Дистриб'ютор	Збір POS/CRM-даних, аналіз продажів і реакції споживачів	Інформація для нового циклу планування	Точність даних; точність прогнозування попиту; рівень отримання зворотного зв'язку від споживачів	Розрізнені інформаційні системи; несвоєчасність даних

Джерело: розроблено автором.

На відміну від традиційного застосування теорії обмежень, у запропонованому підході потенційним «вузьким місцем» може виступати не лише фізична пропускна спроможність транспорту, складу або митного термінала, а й недостатній рівень цифрової інтеграції процесів. У дисертації для ідентифікації таких бар'єрів запропоновано Digital Constraint Index (DCI) та цифрову дорожню карту їх усунення. Відповідно логіку використання TOC+Digital у межах змодельованого процесу доцільно представити як послідовність: ідентифікація відхилення, локалізація процесного обмеження, оцінювання KPI та цифрового обмеження, максимальне використання наявної пропускної спроможності, підпорядкування суміжних процесів, усунення обмеження, повторний моніторинг.

Такий підхід дозволяє поєднати BPMN-моделювання з кількісним оцінюванням результативності процесів та перетворює BPMN-модель із засобу графічного відображення послідовності операцій на інструмент діагностики та вдосконалення системи дистрибуції вина. Застосування ERP-, WMS-, CRM- та BI-систем забезпечує інформаційну інтеграцію окремих етапів, тоді як система KPI створює основу для своєчасного виявлення відхилень та визначення процесів, які обмежують загальну результативність системи. Така логіка узгоджується із запропонованою в роботі системою показників для п'яти фокусуючих кроків TOC, до якої включено час виконання замовлення, рівень логістичного сервісу, пропускна здатність (генерований дохід), коефіцієнт використання потужності або рівень завантаження ресурсу, рівень повноти виконання замовлень, точність обліку запасів, частка невиконаних замовлень або рівень відкладених замовлень та інші показники.

Отже, процесне моделювання власного імпорту дозволяє конкретизувати визначену в дослідженні інтеграцію системи дистрибуції вина, який координує закупівельні, логістичні, інформаційні, складські та збутові процеси. Поєднання BPMN-моделі з інструментарієм TOC+Digital

створює передумови для переходу від опису структури дистрибуції до системного управління наскрізними бізнес-процесами, їх обмеженнями та результативністю.

Запропоновані в дослідженні методичні розробки утворюють взаємопов'язану систему, у якій інтегральна модель E_{dist} забезпечує оцінювання ефективності системи дистрибуції вина, індекс DCI оцінювання рівня цифрової інтеграції та виявлення потенційних цифрових обмежень, а модифікована модель TOC+Digital визначення послідовності управлінських дій щодо їх усунення. Інші розроблені інструменти, зокрема система моніторингу, BPMN-модель, цифрова дорожня карта та стратегічна типологізація, забезпечують практичне розгортання й застосування зазначених підходів у процесі управління системою дистрибуції вина. Запропоноване методичне забезпечення є універсальним інструментом оцінювання та вибору стратегічних рішень для підприємств винної дистрибуції. Наступним етапом дослідження є його практична реалізація шляхом формування авторської адаптивної моделі розвитку системи дистрибуції вина в Україні та оцінювання ефективності запропонованих стратегій для різних типів дистрибуційних компаній.

3.3. Аналітичні підходи до оцінювання результатів функціонування систем дистрибуції вина в Україні.

Функціонування систем дистрибуції вина в Україні перебуває під впливом низки факторів: воєнні ризики, логістичні обмеження, цифрова трансформація ринку та зміна споживчих уподобань. У таких умовах особливої актуальності набуває використання аналітичних засобів оцінювання ефективності функціонування дистрибуційних систем, що дозволяє виявити слабкі місця та розробити адаптивні стратегії розвитку. Для забезпечення сталого розвитку виноробної галузі необхідне впровадження комплексної аналітичної системи оцінювання ефективності дистрибуції. Особливої

актуальності набувають цифрові підходи, які дозволяють швидко адаптуватися до змін.

У дослідженні використано методики: інтегральної оцінки ефективності дистрибуції E_{dist} ; аналізу обмежень ТОС у поєднанні з цифровим індексом DCI; нормованого аналітичного оцінювання (0–5 балів) на основі експертної оцінки. Балова оцінки параметрів дистрибуційної ефективності сформовані автором на основі аналізу відкритих даних за такою логікою зіставлення джерела з фактором моделі: показники R (ринкова позиція) розраховано за даними фінансової звітності та реєстраційними відомостями системи YouControl (динаміка доходу, частка ринку); показники P (партнерство) — за даними участі компаній у публічних закупівлях та тендерах системи Prozorro; показники A, D та I — за відкритими даними корпоративних сайтів (асортиментна лінійка, перелік упроваджених IT-рішень, комунікаційна активність). Отримані оцінки уточнено через експертне опитування фахівців галузі ($n = 7$) (табл 3.12).

Наведені кількісні значення KPI є цільовими орієнтирами для моніторингу реалізації запропонованих заходів, а не результатами статистичного прогнозування. Їх використано для встановлення очікуваних орієнтирів зміни ключових показників після реалізації відповідних управлінських заходів. Досягнення зазначених значень підлягає подальшому контролю в процесі моніторингу реалізації стратегії.

Наведемо приклад покрокового розрахунку DCI на прикладі ТОВ «ВІДІЕС»: фактичний рівень автоматизації бізнес-процесів компанії $D_{fact} = 74\%$ (за даними про впроваджені IT-рішення та рівень цифровізації збутових і облікових процесів), оптимальний рівень D_{opt} прийнято за 100%. Відповідно до формули 3.3: $DCI = (D_{opt} - D_{fact}) / D_{opt} = (100 - 74) / 100 = 0,26$.

Таблиця 3.12

Аналітичні індикатори оцінювання результатів функціонування систем дистрибуції вина

Підприємство	Основна стратегія	Ключові кроки цифровізації	KPI (основні)	DCI
ТОВ «ВІДЕС» (Leleka Wines)	Стратегія диференційованої дистрибуції та нішевого позиціонування	Інтеграція B2B-порталу для HoReCa та винотек; запуск D2C-платформи; автоматизація управління залишками	+18% маржинальності; +30% D2C-продажів; – 20% часу обробки замовлень	0,26
ТОВ «ДДС +»	Стратегія диверсифікації та розвитку портфеля брендів	Впровадження інтелектуальних систем прогнозування попиту (Demand Planning); EDI-обмін з роздрібними мережами	+30% продажів локальних вин; +20% точності розподілу запасів за регіонами	0,18
ТОВ «Винфорт»	Стратегія диверсифікації асортименту та розвитку дистрибуційної мережі	Цифровізація B2B-взаємодії з HoReCa-партнерами; автоматизація маршрутизації за допомогою TMS	+25% продажів ігристих вин; +40% активних HoReCa-партнерів	0,35
ТОВ «Вайн Хантерс»	Стратегія нішевого маркетингу та брендингу авторських вин	Створення цифрової екосистеми бренду: мобільний каталог, експертний контент, цифрові винні клуби	+15% лояльних B2B-клієнтів; +30% онлайн-активності аудиторії	0,20
ТОВ «Вайнмарт»	Стратегія партнерського розширення та диверсифікації каналів збуту	Інтеграція хмарної CRM для дистриб'юторів; автоматизація управління логістичними ланцюгами	+25% залучених партнерів; +20% загального обсягу реалізації вина	0,34
ТОВ «Рішбур»	Стратегія стабілізації та розвитку партнерської мережі	Впровадження аналітичних модулів CRM для VIP-контрагентів; цифровізація сервісної підтримки сомельє	90% задоволеності партнерів; +15% середнього чека B2B-замовлення	0,22

ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	Стратегія розвитку дистрибуційних та експортних каналів	Перехід на сучасне ERP-ядро; автоматизація митного документообігу та складського обліку (WMS)	+20% обсягів експорту винної продукції; вихід на 2 нові зарубіжні ринки	0,55
ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин)	Стратегія омніканального розвитку та клієнтоорієнтованої торгівлі	Масштабування мобільного застосунку; алгоритми персоналізації пропозицій; цифровізація експрес-доставки	+35% онлайн-продажів; 50 тис. активних користувачів платформи	0,09
ТОВ «Баядера Груп»	Стратегія інтегрованого розвитку та портфельної експансії	Розширення міжнародних B2B-маркетплейсів; автоматизація глобальних логістичних хабів для експорту	+10 винних SKU на рік; +30% експортних поставок	0,17
ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	Стратегія глобалізації та диверсифікації портфеля брендів	Впровадження міжнародних онлайн-платформ дистрибуції; використання Big Data для управління портфелем	+15% міжнародних продажів вина; +20% впізнаваності портфеля на нових ринках	0,15
ТОВ «Кампарі Юкрейн»	Стратегія портфельного менеджменту та локалізації	Цифрові платформи для навчання торгових партнерів; локалізований трейд-маркетинг на основі геоаналітики	+10% ринкової частки у цільових сегментах; +25% обізнаності споживачів	0,31
ТОВ «Вина Світу»	Стратегія омніканального розвитку та розширення роздрібною мережі	Синхронізація онлайн-магазину з WMS фізичних магазинів; запуск омніканального мобільного застосунку	+20% регіональних роздрібних продажів вина; +15% середнього чека	0,22
ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	Стратегія розвитку імпортного портфеля та бренд-менеджменту	Автоматизація управління преміальним портфелем; EDI-взаємодія з іноземними винними домами; інтеграція CRM	+25% продажів преміальних вин; вихід у 3 нові канали HoReCa	0,19

Аналогічний розрахунок виконано для решти 13 компаній; зведені результати наведено в табл. 3.15.

1. Розрахунок інтегрального показника ефективності системи дистрибуції вина (E_{dist}) і цифрового обмеження (DCI)

$$E_{dist} = 0,15R + 0,12A + 0,18L + 0,10P + 0,25 \cdot 5(D/5)^{\beta} + 0,20I$$

– де: R, A, L, P, D, I – нормовані (0–5 балів) показники відповідно: ринкова позиція, асортимент, ланцюги постачання, партнерство, цифровізація, імідж;

Параметр β є авторським нормативним параметром моделі E_{dist} , значення якого диференціюється відповідно до встановленого рівня цифрового обмеження DCI: $\beta = 1,5$ – за $DCI \leq 0,20$; $\beta = 1,25$ – за $0,21 \leq DCI \leq 0,40$; $\beta = 1,0$ – за $DCI > 0,40$. Межі інтервалів DCI визначено за емпіричним розподілом досліджуваної вибірки, тоді як конкретні значення β прийнято як нормативну градацію інтенсивності впливу цифровізації та перевірено за допомогою аналізу чутливості E_{dist} . Причому зміна β не руйнує загальну ранжованість підприємств. Лідери та аутсайдер залишаються переважно на тих самих позиціях; змінюються лише окремі близькі місця.

2. Необхідні дані для розрахунку. Для кожної компанії потрібно мати:

Таблиця 3.13

Інтегральна оцінка ключових факторів ефективності компанії за шкалою RALPDI

Показник	Опис	Значення (0–5 балів)
R	Ринкова позиція	(наприклад, ринкова частка, зростання)
A	Асортимент	Широта та глибина лінійки товарів
L	Ланцюги постачання	Витрати, час доставки
P	Партнерство	Кількість стратегічних альянсів
D	Цифровізація	Рівень впровадження ERP, CRM, BI
I	Імідж бренду	Репутація, впізнаваність

Для оцінювання очікуваної зміни результативності системи дистрибуції вина запропоновано сценарний розрахунок KPI до та після усунення визначеного обмеження. Наведені значення є результатом сценарного моделювання на основі методики TOC+Digital, а не ретроспективним вимірюванням фактично впровадженого проєкту на конкретному підприємстві. Розрахунок ілюструє потенційну зміну ключових показників за умови послідовної реалізації запропонованих управлінських заходів і цифрової дорожньої карти.

Таблиця 3.14

**Прогнозний (сценарний) розрахунок KPI до та після усунення
обмеження, %**

Показник	До	Після	Зміна
Середній час обробки замовлення (год)	36	18	–50
Частка автоматизованих операцій (%)	45	75	+30
Прогнозування попиту (точність, %)	60	85	+25
Пропускна здатність логістики (%)	50	78	+28
DCI	0.55	0.25	–54.5

Після реалізації цифрової дорожньої карти TOC+Digital, ефективність системи дистрибуції зростає щонайменше на 25–30%. Моделі E_{dist} та TOC+Digital забезпечують дієвий аналітичний інструментарій для діагностики, стратегії розвитку та цифрової трансформації систем дистрибуції вина в Україні. Впровадження цієї комбінованої моделі дозволяє: визначити пріоритети цифрових інвестицій; скоротити втрати часу та ресурсів; адаптуватися до зовнішніх викликів та посилити експортний потенціал галузі.

У результаті проведеного аналітичного дослідження функціонування систем дистрибуції вина в Україні було встановлено, що ефективність дистрибуції є багатофакторною категорією, яка залежить від поєднання ринкової стратегії, цифрових можливостей, логістичних рішень, якості

партнерських зв'язків та брендової складової. Визначено, що ефективність не може бути адекватно виміряна традиційними лінійними індикаторами без врахування диференційованого впливу цифровізації, що обумовлює необхідність використання узагальненої моделі E_{dist} із параметром нелінійного впливу цифрового компонента, що змінюється залежно від рівня цифрової зрілості підприємства (індекс DCI).

Таким чином, цифровізація дистрибуційних систем є ключовим драйвером ефективності, про що свідчить найвищий ваговий коефіцієнт (0,25) у функціональній моделі E_{dist} . У компаній із високим рівнем автоматизації процесів (ТОВ «Баядера Груп», «Глобал Спірітс Груп») спостерігається істотна перевага в інтегральному показнику ефективності, що підтверджує суттєвий позитивний вплив цифрових трансформацій на результативність дистрибуції, диференційований відповідно до рівня цифрової зрілості підприємства.

Таблиця 3.15

Розрахунок інтегрального показника ефективності системи дистрибуції вина (E_{dist}) і цифрового обмеження (DCI)

Компанія	R	A	L	P	D	I	B	E_{dist}	$D_{fact}, \%$	DCI	Обмеження
ТОВ «ВІДІЕС» (<i>Leleka Wines</i>)	2.8	3.5	3.0	3.8	3.40	3.9	1.25	3.31	74	0.26	Ні
ТОВ «ДДС +»	4.0	5.0	3.0	4.0	4.00	4.0	1.50	3.83	82	0.18	Ні
ТОВ «Винфорт»	3.0	4.0	4.0	3.0	3.00	4.0	1.25	3.41	65	0.35	Ні
ТОВ «Вайн Хантерс»	3.0	3.0	3.0	4.0	4.00	5.0	1.50	3.64	80	0.20	Ні
ТОВ «Вайнмарт»	3.0	3.0	4.0	5.0	3.00	4.0	1.25	3.49	66	0.34	Ні
ТОВ «Рішбур»	2.0	3.0	3.0	3.0	4.00	4.0	1.25	3.25	78	0.22	Ні
ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	4.0	3.0	2.0	3.0	2.00	3.0	1.00	2.72	45	0.55	Так
ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин)	3.0	3.0	3.0	3.0	5.00	3.0	1.50	3.50	91	0.09	Ні
ТОВ «Баядера Груп»	5.0	5.0	4.0	4.0	4.00	4.0	1.50	4.16	83	0.17	Ні
ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	4.0	5.0	4.0	5.0	4.00	4.0	1.50	4.11	85	0.15	Ні
ТОВ «Кампарі Юкрейн»	3.0	4.0	3.0	3.0	3.00	4.0	1.25	3.23	69	0.31	Ні
ТОВ «Вина Світу»	3.0	4.0	3.0	3.0	4.00	4.0	1.25	3.52	78	0.22	Ні
ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	4.0	5.0	3.0	4.0	4.00	5.0	1.50	4.03	81	0.19	Ні
ТОВ «Санте-Алко»	4.0	5.0	4.0	4.0	4.30	4.0	1.50	4.12	86	0.14	Ні

На основі даних табл. 3.16 сформуємо рейтинг досліджуваних компаній за інтегральним показником ефективності E_{dist} . Отриманий розподіл є змістовно узгодженим (face validity): найвищі позиції посідають системні інтегровані холдинги та омніканальні оператори ринку з високими значеннями цифровізації бізнес-процесів, логістичної інтегрованості та високим ступенем доступності каналів збуту.

Лідерські позиції у рейтингу посідають ТОВ «Баядера Груп» ($E_{dist} = 4,16$), ТОВ «Санте-Алко» (4,12), ТОВ «Глобал Спірітс Груп» (4,11) та ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн» (4,03), що пояснюється низьким рівнем цифрових обмежень та значним ефектом ринкового масштабу. Інтегроване у вибірку профільне виноробне підприємство малого та середнього бізнесу ТОВ «ВІДІЕС» посіло 11-те місце (3,31), демонструючи стабільний збалансований потенціал розвитку системи дистрибуції за помірного індексу цифрового обмеження ($DCI = 0,26$). Найнижчий результат у вибірці зафіксовано у ТОВ «Укрімпорт Трейдинг» (2,72), яке водночас характеризується найбільш критичним цифровим обмеженням ($DCI = 0,55$), що підтверджує пряму залежність загальної пропускної здатності системи розподілу вина від рівня її діджиталізації.

Таблиця 3.16

Рейтинг підприємств за інтегральним показником ефективності E_{dist}

Місце	Підприємство	E_{dist}
1	ТОВ «Баядера Груп»	4,16
2	ТОВ «Санте-Алко»	4,12
3	ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	4,11
4	ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	4,03
5	ТОВ «ДДС +»	3,83
6	ТОВ «Вайн Хантерс»	3,64
7	ТОВ «Вина Світу»	3,52
8	ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин)	3,50
9	ТОВ «Вайнмарт»	3,49
10	ТОВ «Винфорт»	3,41
11	ТОВ «ВІДІЕС» (Leleka Wines)	3,31

12	ТОВ «Рішбур»	3,25
13	ТОВ «Кампарі Юкрейн»	3,23
14	ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	2,72

Зазначений розподіл не є статистичною валідацією моделі. Дослідження не передбачало розрахунку коефіцієнта детермінації (R^2) чи інших статистичних критеріїв якості підгонки, оскільки Edist побудовано як нормативний адитивний індекс на основі експертно визначених вагових коефіцієнтів (АНР), а не як регресійну модель із емпірично оціненою залежною змінною. Тому висновки щодо якості моделі обмежуються змістовною (face validity) та внутрішньою узгодженістю розрахунків.

Модель ТОС+Digital є інструментом аналітичного управління вузькими місцями в системах дистрибуції. Поєднання положень теорії обмежень із цифровими індикаторами, зокрема індексом цифрового обмеження DCI, дає змогу здійснювати діагностику критичних бар'єрів у логістичних та інформаційних ланках дистрибуції. Використання цифрових аналітичних систем, зокрема BI, CRM та ERP, може сприяти зниженню логістичних витрат, скороченню часу виконання замовлень, підвищенню точності прогнозування попиту та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

За результатами проведеного економіко-математичного моделювання сформовано таку класифікацію вітчизняних підприємств виноробної та алкогольної галузі за рівнем зрілості їхніх дистрибуційних систем:

Лідери трансформації ($E_{\text{dist}} = 4,0$): ТОВ «Баядера Груп», ТОВ «Санте-Алко», ТОВ «Глобал Спірітс Груп» та ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн». Для підприємств цієї групи характерні дифузія інноваційних діджитал-рішень у логістичні процеси, високий рівень наскрізної цифровізації, диверсифіковані канали розподілу, системна інтеграція логістичних та інформаційних потоків, а також максимальна операційна ефективність.

Компанії стабільного розвитку ($E_{\text{dist}} = 3,30\text{--}3,99$): ТОВ «ДДС +», ТОВ «Вайн Хантерс», ТОВ «Вина Світу», ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин),

ТОВ «Вайнмарт», ТОВ «Винфорт» та ТОВ «ВІДІЕС» (Leleka Wines). Суб'єкти даного кластера володіють стійкими сформованими дистрибуційними системами, проте зберігають суттєвий внутрішній потенціал для підвищення рівня цифрової та логістичної інтеграції.

Компанії з потенціалом зростання ($E_{\text{dist}} < 3,30$): ТОВ «Рішбур», ТОВ «Кампарі Юкрейн» та ТОВ «Укрімпорт Трейдинг». Для цієї групи пріоритетними стратегічними векторами є комплексна оптимізація цифрових і логістичних процесів, ліквідація технологічного відставання, підвищення рівня автоматизації та посилення інтеграції інформаційних систем у контур управління збутом.

Розроблена багатофакторна модель E_{dist} та концептуальний підхід ТОС+Digital мають властивість високої адаптивності до аналізу суміжних сегментів FMCG-ринку. Їх практичне застосування дає змогу комплексно поєднувати багатокритеріальне оцінювання ефективності розподілу з процесами ідентифікації латентних цифрових та логістичних обмежень, формуючи релевантні пріоритети цифрової трансформації бізнесу.

Проведений детальний аналіз результатів моделювання ефективності E_{dist} для 14 підприємств дозволив сформулювати такі науково-практичні висновки:

1. Найвищий рівень ефективності систем дистрибуції зафіксовано у пулі лідерів ринку, який очолює ТОВ «Баядера Груп» (4,16), за яким розташовані ТОВ «Санте-Алко» (4,12), ТОВ «Глобал Спірітс Груп» (4,11) та ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн» (4,03). Усі зазначені підприємства характеризуються високим фактичним рівнем діджиталізації операційних процесів (D_{fact}) у межах 81–86%), а також оптимізованими показниками доступності каналів збуту, високим ступенем логістичної інтегрованості та системною інформаційною підтримкою управлінських рішень.
2. Компанії стабільного розвитку з показником E_{dist} у межах 3,30–3,99,

зокрема ТОВ «ДДС +» (3,83), ТОВ «Вайн Хантерс» (3,64), ТОВ «Вина Світу» (3,52), ТОВ «Бюро Вин» (3,50), ТОВ «Вайнмарт» (3,49), ТОВ «Винфорт» (3,41) та ТОВ «ВІДІЕС» (3,31), демонструють сформовані ринкові ланцюги розподілу. Заслугує на увагу кейс вітчизняного виробника ТОВ «ВІДІЕС», який за рахунок збалансованого поєднання відносно низького індексу цифрового обмеження ($DCI = 0,26$) та помірного діджитал-забезпечення ($D_{fact} = 74\%$) упевнено утримує позиції у даному кластері, що підтверджує ефективність обраної стратегії диференційованої дистрибуції для просування локальних брендів. Водночас уся група компаній зберігає потенціал подальшого нарощування логістичної синергії.

3. Нижчий рівень ефективності ($E_{dist} < 3,30$) виявлено у ТОВ «Рішбур» (3,25), ТОВ «Кампарі Юкрейн» (3,23) та ТОВ «Укрімпорт Трейдінг» (2,72). Основними деструктивними та стримуючими факторами для них виступають критично низькі значення окремих локальних компонентів дистрибуційної системи, насамперед — недостатній рівень автоматизації, слабка логістична інтегрованість та обмежена гнучкість каналів збуту.

На особливу увагу в контексті ТОС-методології заслуговує ТОВ «Укрімпорт Трейдінг», для якого індекс цифрового обмеження становить ($DCI = 0,55$), що суттєво перевищує встановлений теоретико-емпіричний критичний поріг (0,40). Дана девіація свідчить про наявність жорсткого цифрового обмеження системи (технологічного «вузького місця»), яке критично знижує загальну пропускну здатність та ефективність дистрибуційної системи. Для нейтралізації зазначеного обмеження та вивільнення операційного потенціалу для підприємства обґрунтовано доцільність формування цифрової дорожньої карти, орієнтованої на першочергову модернізацію ядра ІТ-інфраструктури через послідовну інтеграцію ERP, WMS та BI-рішень із подальшою реконфігурацією пов'язаних

із ними бізнес-процесів.

На підставі застосування моделі TOC+Digital також встановлено, що системна інтеграція інформаційних технологій у ключові вузли ланцюга поставок, від формування замовлення до доставки та отримання зворотного зв'язку від споживача, створює передумови для підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх викликів, зокрема порушень логістики, регуляторних змін та коливань купівельної спроможності. За моделлю TOC+Digital цифровий індекс обмеження (DCI) доцільно використовувати як додатковий критерій оцінювання цифровізації системи дистрибуції або як окремий коригувальний показник у комплексній моделі оцінювання.

Для подальшого аналізу запропоновано комбіновану матрицю логістично-цифрових обмежень (табл. 3.17), у якій оцінюються:

- Логістичне обмеження (LCI) – за оцінкою L (0–5): якщо $\leq 3 \rightarrow$ ризик висока.
- Цифрове обмеження (DCI) – як раніше:
$$DCI = 1 - \frac{D_{fact}}{100};$$
 - o якщо $> 0.4 \rightarrow$ ризик висока.

Результати розрахунків за табл. 3.17 використано для комплексного оцінювання логістичних та цифрових обмежень у системах дистрибуції вина та визначення підприємств, для яких поєднання таких обмежень потребує пріоритетного управлінського впливу. Виявлені співвідношення між показниками L, DCI, SCI та Edist мають аналітичний характер і не трактуються як статистично встановлені причинно-наслідкові залежності.

Таблиця 3.17

Розрахунок обмежень у ланцюгах постачання (Supply Chain Constraints)

Компанія	L (оцінка)	LCI (ризик)	D _{fact} , %	DCI	DCI – ризик	Загальне обмеження в ЛП (SCI)
ТОВ «ВІДІЕС» (Leleka Wines)	3,0	Високий	74	0,26	Середній	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «ДДС +»	3,0	Високий	82	0,18	Низький	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Винфорт»	4,0	Низький	65	0,35	Середній	Ні
ТОВ «Вайн Хантерс»	3,0	Високий	80	0,20	Низький	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Вайнмарт»	4,0	Низький	66	0,34	Середній	Ні
ТОВ «Рішбур»	3,0	Високий	78	0,22	Низький	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Укрімпорт Трейдінг»	2,0	Високий	45	0,55	Високий	Так (ланцюги постачання та цифровізація)
ТОВ «Бюро Вин» (інтернет-магазин)	3,0	Високий	91	0,09	Низький	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Баядера Груп»	4,0	Низький	83	0,17	Низький	Ні
ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	4,0	Низький	85	0,15	Низький	Ні
ТОВ «Кампарі Юкрейн»	3,0	Високий	69	0,31	Середній	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Вина Світу»	3,0	Високий	78	0,22	Низький	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	3,0	Високий	81	0,19	Низький	Так (ланцюги постачання)
ТОВ «Санте-Алко»	4,0	Низький	86	0,14	Низький	Ні

Примітка: L — оцінка логістичної складової; LCI — індикатор логістичного ризику; D_{fact} — фактична частка цифрової забезпеченості; DCI — індекс цифрового обмеження; SCI — інтегральний індикатор загального обмеження в ланцюгах постачання.

По-перше, 9 із 14 досліджуваних підприємств (64,3%) мають високий рівень логістичного ризику за показником LCI. До цієї групи належать ТОВ «ВІДІЕС», ТОВ «ДДС +», ТОВ «Вайн Хантерс», ТОВ «Рішбур», ТОВ «Укрімпорт Трейдінг», ТОВ «Бюро Вин», ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ

«Вина Світу» та ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн». Для цих підприємств оцінка логістичної складової становить 3,0 бала або менше. Це свідчить про наявність обмежень у таких напрямках, як управління запасами, транспортне планування, складська логістика та оперативність виконання замовлень. Для інтерпретації отриманих результатів розмежовано функціональне призначення використаних показників. L характеризує логістичну складову функціонування системи дистрибуції; DCI використовується для оцінювання цифрового дефіциту та виявлення потенційних цифрових обмежень; SCI — для інтегрального оцінювання загального обмеження в ланцюгах постачання; E_{dist} — для нормативно-інтегрального оцінювання ефективності системи дистрибуції. Тому наведені нижче результати характеризують різні аспекти функціонування системи та використовуються для їх комплексної інтерпретації.

По-друге, найвищий рівень цифрового обмеження зафіксовано у ТОВ «Укрімпорт Трейдінг», для якого DCI становить 0,55. Це є найвищим значенням показника серед усіх підприємств вибірки та характеризує найбільший розрив між наявною та необхідною цифровою забезпеченістю процесів дистрибуції. За таких умов доцільним є першочергове вдосконалення ERP-, WMS- та інших інформаційних систем, а також цифровізації документообігу й управління потоками постачання.

По-третє, за інтегральним показником SCI загальні обмеження в ланцюгах постачання виявлено у 9 із 14 підприємств, що становить 64,3% вибірки. У восьми випадках вони пов'язані переважно з логістичною складовою. ТОВ «Укрімпорт Трейдінг» має комбінований характер обмежень, оскільки поєднує високий логістичний ризик із високим рівнем цифрового обмеження. Водночас ТОВ «Винфорт», ТОВ «Вайнмарт», ТОВ «Баядера Груп», ТОВ «Глобал Спірітс Груп» та ТОВ «Санте-Алко» не мають за результатами запропонованої методики загального обмеження в ланцюгах постачання.

По-четверте, зіставлення значень SCI, DCI та інтегрального показника ефективності системи дистрибуції E_{dist} дає змогу виявити на рівні досліджуваної вибірки випадки поєднання логістичних і цифрових обмежень із нижчими значеннями ефективності. Найбільш виражено таке поєднання спостерігається у ТОВ «Укрімпорт Трейдинг», де найнижча оцінка логістичної складової ($L = 2,0$) поєднується з найвищим значенням DCI (0,55) та низьким значенням $E_{\text{dist}} = 2,72$. Для ТОВ «ВІДІЕС» (Leleka Wines) характерне поєднання високого логістичного ризику ($L = 3,0$) із середнім рівнем цифрового обмеження ($DCI = 0,26$). Це свідчить про доцільність одночасного вдосконалення логістичних процесів та подальшого розвитку цифрових інструментів дистрибуції. Виявлені співвідношення мають аналітичний характер і не трактуються як статистично встановлені причинно-наслідкові залежності.

По-п'яте, отримані результати мають практичне значення для визначення пріоритетів цифрової та логістичної трансформації підприємств. Для компаній із низькими значеннями L доцільним є вдосконалення управління запасами, транспортного планування, складських операцій та систем виконання замовлень. За підвищеного DCI пріоритетними напрямками стають інтеграція ERP/WMS/TMS-рішень, електронний обмін даними, автоматизація документообігу та підвищення прозорості інформаційних потоків.

Для малих і середніх підприємств, зокрема ТОВ «ВІДІЕС», де можливості масштабних інвестицій у цифрову та логістичну інфраструктуру можуть бути обмеженими, доцільним є використання хмарних рішень, логістичного аутсорсингу (3PL/4PL) та спільної складської інфраструктури. Такі інструменти дають змогу зменшити потребу у власних капітальних інвестиціях і водночас підвищити гнучкість системи дистрибуції.

Таким чином, результати розрахунків за табл. 3.17 підтверджують доцільність використання методики комплексного оцінювання обмежень у

ланцюгах постачання з одночасним урахуванням логістичної інтегрованості та рівня цифровізації. Застосування показників LCI, DCI та SCI дає змогу виявити окремі вузькі місця та визначити підприємства, для яких поєднання логістичних і цифрових обмежень формує підвищений ризик зниження ефективності системи дистрибуції.

Необхідно провести оцінювання ризиків для систем дистрибуції вина (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Основні категорії ризиків

Категорія ризику	Опис	Приклади
Ланцюги постачання	Ризики порушення безперервності та надійності постачання, транспортування і зберігання продукції	Затримки доставки, пошкодження або втрата вантажів, порушення умов зберігання
Технологічні	Ризики відмови або нестабільної роботи інформаційних та технологічних систем	Відмова ERP/CRM-систем, збої IT-інфраструктури, кіберінциденти, втрата даних
Ринкові	Ризики, пов'язані зі змінами попиту, конкурентного середовища та споживчих переваг	Падіння продажів, зміна споживчих вподобань, посилення конкуренції
Регуляторні	Ризики, зумовлені змінами законодавства, вимог до сертифікації, оподаткування та зовнішньоторговельного регулювання	Нові нормативні вимоги, зміни стандартів, митні бар'єри
Фінансові	Ризики, пов'язані з валютними коливаннями, вартістю фінансування та доступністю кредитних ресурсів	Зростання вартості кредитів, валютні коливання, дефіцит оборотного капіталу
Цифрові	Ризики, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації, неефективним використанням цифрових інструментів та недостатньою цифровою стійкістю	Неефективна автоматизація, недостатня інтеграція ERP/CRM/BI, низький рівень цифрових компетенцій

Для кожного ризику оцінюються ймовірність виникнення (P) та вплив

на діяльність підприємства (I) за п'ятибальною шкалою. Базовий ризиковий індекс визначається за формулою:

$$RI = P \times I,$$

де RI — ризиковий індекс; P — оцінка ймовірності виникнення ризику (1–5); I — оцінка його впливу на діяльність підприємства (1–5).

Для оцінювання використовуються такі інтервали ризикового індексу: 1–6 — низький рівень; 7–12 — середній; 13–19 — високий; 20–25 — критичний.

Для цифрових ризиків основними заходами реагування є інвестиції у кібербезпеку, резервування критичної IT-інфраструктури, регулярне оновлення програмного забезпечення та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. Для ризиків у ланцюгах постачання доцільними є впровадження резервних логістичних маршрутів, страхування вантажів, диверсифікація постачальників та використання аутсорсингових моделей логістичного обслуговування (3PL). Для ринкових ризиків доцільно застосовувати диверсифікацію каналів збуту, постійний моніторинг попиту та маркетингову аналітику.

Для регуляторних ризиків необхідними є постійний моніторинг законодавчих змін, своєчасна сертифікація продукції та адаптація внутрішніх процедур до чинних вимог. Для фінансових ризиків доцільними є валютне хеджування, оптимізація структури фінансування та контроль ліквідності.

Систематизуємо зазначені заходи реагування у вигляді дорожньої карти управління ризиками, яка визначає для кожної категорії ризику пріоритетний захід, орієнтовний термін реалізації та рівень пріоритетності (табл. 3.19).

Пріоритетність заходів визначено відповідно до базового ризикового індексу $P \times I$, розрахованого в табл. 3.20 та відображеного на матриці ризиків (рис. 3.5). Цифровий ризик із індексом 20 має критичний рівень і потребує першочергового реагування. Логістичний ризик (16) та технологічний ризик (15) належать до високого рівня та потребують короткострокових заходів

реагування. Ринковий (12), регуляторний (10) та фінансовий (9) ризики мають середній рівень і передбачають реалізацію відповідних заходів у середньостроковому горизонті.

Таблиця 3.19

Дорожня карта управління ризиками системи дистрибуції вина

Категорія ризику	Пріоритетний захід	Термін реалізації	Пріоритет
Цифровий	Розвиток ERP/CRM/BI, посилення кібербезпеки, резервування критичних систем	Короткостроковий (до 1 року)	Критичний
Ланцюги постачання	Резервні логістичні маршрути, страхування вантажів, диверсифікація постачальників, 3PL	Короткостроковий (до 1 року)	Високий
Технологічний	Резервні ІТ-системи, регулярне оновлення ПЗ, резервне копіювання даних	Короткостроковий (до 1 року)	Високий
Ринковий	Диверсифікація каналів збуту, моніторинг попиту, маркетингова аналітика	Середньостроковий (1–2 роки)	Середній
Регуляторний	Постійний моніторинг законодавства, своєчасна сертифікація та адаптація процедур до вимог ЄС	Середньостроковий (1–2 роки)	Середній
Фінансовий	Валютне хеджування, оптимізація структури фінансування, управління ліквідністю	Середньостроковий (1–2 роки)	Середній

Побудуємо матрицю ризиків для ключових категорій. Матриця формується за двома параметрами: ймовірністю виникнення ризику (Р) та його впливом на діяльність підприємства (І). Наведена матриця «ймовірність × вплив» (Р×І) є базовим інструментом оцінювання ризиків, адаптованим до специфіки систем дистрибуції вина. Авторський підхід полягає у доповненні загальної матриці показником цифрового обмеження (DCI), який

використовується для диференціації цифрового ризику на рівні окремих підприємств.

Таким чином, значення $P \times I$ у табл. 3.20 характеризує базовий рівень відповідного ризику для системи дистрибуції вина загалом, тоді як DCI дає змогу врахувати специфіку цифрової зрілості конкретного підприємства. Для підприємств із вищим рівнем цифрового обмеження цифровий ризик оцінюється як більш пріоритетний у процесі формування індивідуальної стратегії розвитку.

Таблиця 3.20

Матриця ризиків формування дистрибуції вина в Україні

Категорія ризику	Ризик	P (1–5)	I (1–5)	Ризиковий індекс ($P \times I$)	Пріоритет
Логістичний	Затримки доставки	4	4	16	Високий
Технологічний	Відмова ERP/CRM-систем	3	5	15	Високий
Ринковий	Зміна споживчих вподобань	3	4	12	Середній
Регуляторний	Нові митні та регуляторні вимоги	2	5	10	Середній
Фінансовий	Валютні коливання	3	3	9	Середній
Цифровий	Неефективність цифровізації	4	5	20	Критичний

Зокрема, результати табл. 3.17 показали, що серед 14 досліджуваних підприємств найвище значення $DCI = 0,55$ має ТОВ «Укрімпорт». Це підприємство одночасно характеризується високим логістичним ризиком ($L = 2$) та високим рівнем цифрового обмеження, що дає підстави визначити цифрово-логістичний напрям як першочерговий для управлінського реагування. Для інших підприємств інтенсивність цифрового ризику визначається з урахуванням їх індивідуальних значень DCI.

Ймовірність (P) \ Вплив (I)	1	2	3	4	5
P = 5	5	10	15	20	25
P = 4	4	8	12	Логістичний (затримки)	Цифровий (неефективність)
P = 3	3	6	Фінансовий (валютні коливання)	Ринковий (зміна вподобань)	Технологічний (відмова ERP/CRM)
P = 2	2	4	6	8	Регуляторний (митні бар'єри)
P = 1	1	2	3	4	5

Рис 3.5. Матриця оцінювання ризиків формування системи дистрибуції вина в Україні за критеріями «ймовірність – вплив»

Умовні позначення: зелений — низький ризиковий індекс ($P \times I \leq 6$); жовтий — середній (7–12); помаранчевий — високий (13–19); червоний — критичний (20–25). Найвищий базовий ризиковий індекс має цифровий ризик ($P \times I = 20$), що визначає цифровізацію як один із першочергових напрямів управління ризиками системи дистрибуції вина.

Отже, результати оцінювання свідчать, що найбільш значущими для системи дистрибуції вина є цифрові, логістичні та технологічні ризики. При цьому використання показника DCI дає змогу перейти від загальної оцінки ризиків до диференційованого аналізу окремих підприємств та визначити, де цифрові обмеження створюють додаткову вразливість ланцюгів постачання.

Узагальнимо отримані результати оцінювання ефективності системи дистрибуції (E_{dist}), цифрового обмеження (DCI) та обмежень у ланцюгах постачання (SCI) у вигляді єдиного авторського алгоритму вибору стратегії розвитку підприємства системи дистрибуції вина.

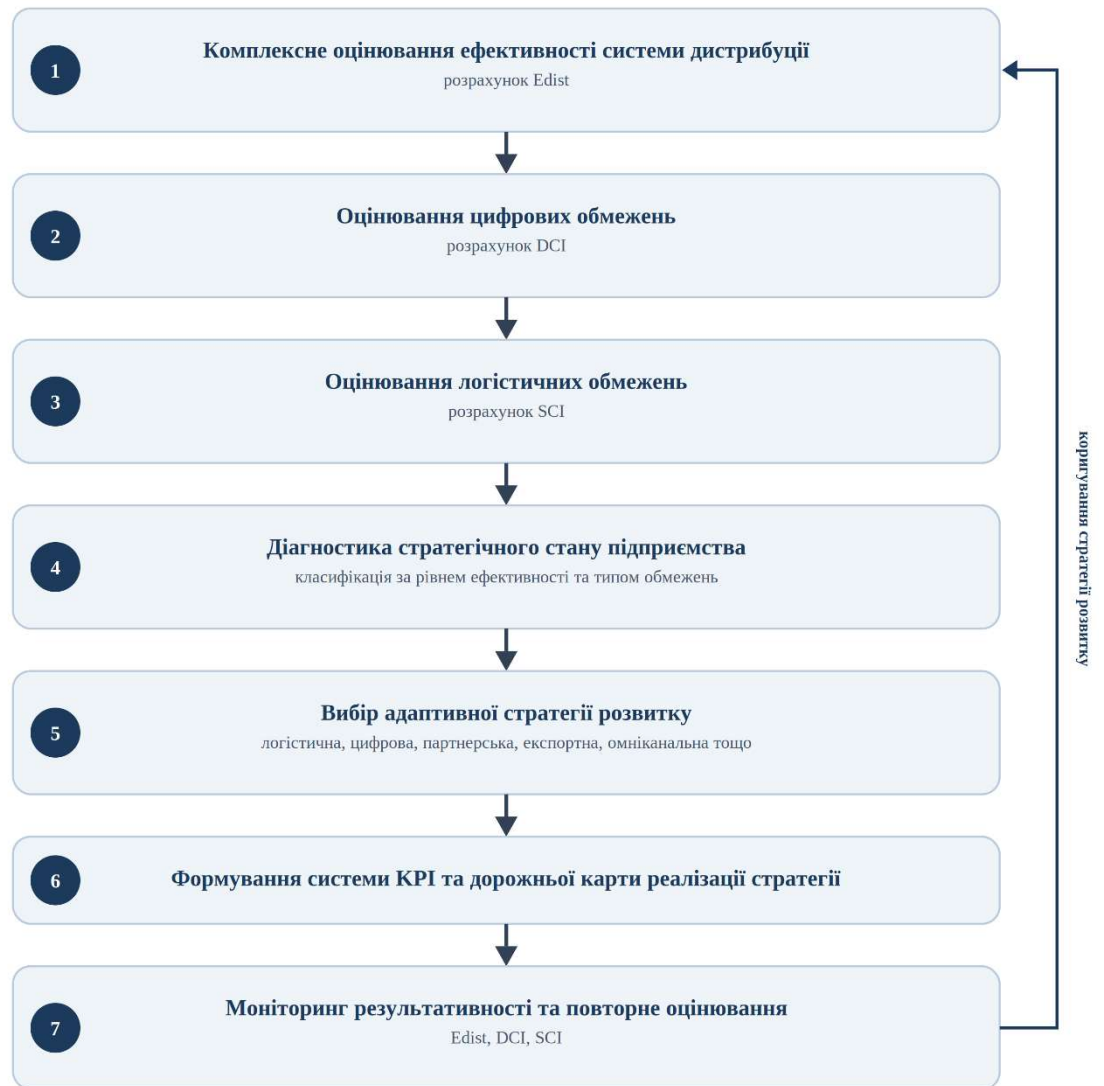


Рис. 3.6. Авторський алгоритм вибору стратегії розвитку системи дистрибуції вина (E_{dist} –DCI–SCI)

Ключова особливість алгоритму полягає у зворотному зв'язку: результати моніторингу KPI повертаються на вхід моделі у вигляді оновлених значень E_{dist} і DCI, що забезпечує циклічний, а не одноразовий характер стратегічного управління дистрибуцією.

Практична реалізація алгоритму передбачає послідовність операційних кроків, що формують дорожню карту впровадження запропонованої методики на рівні окремого підприємства.

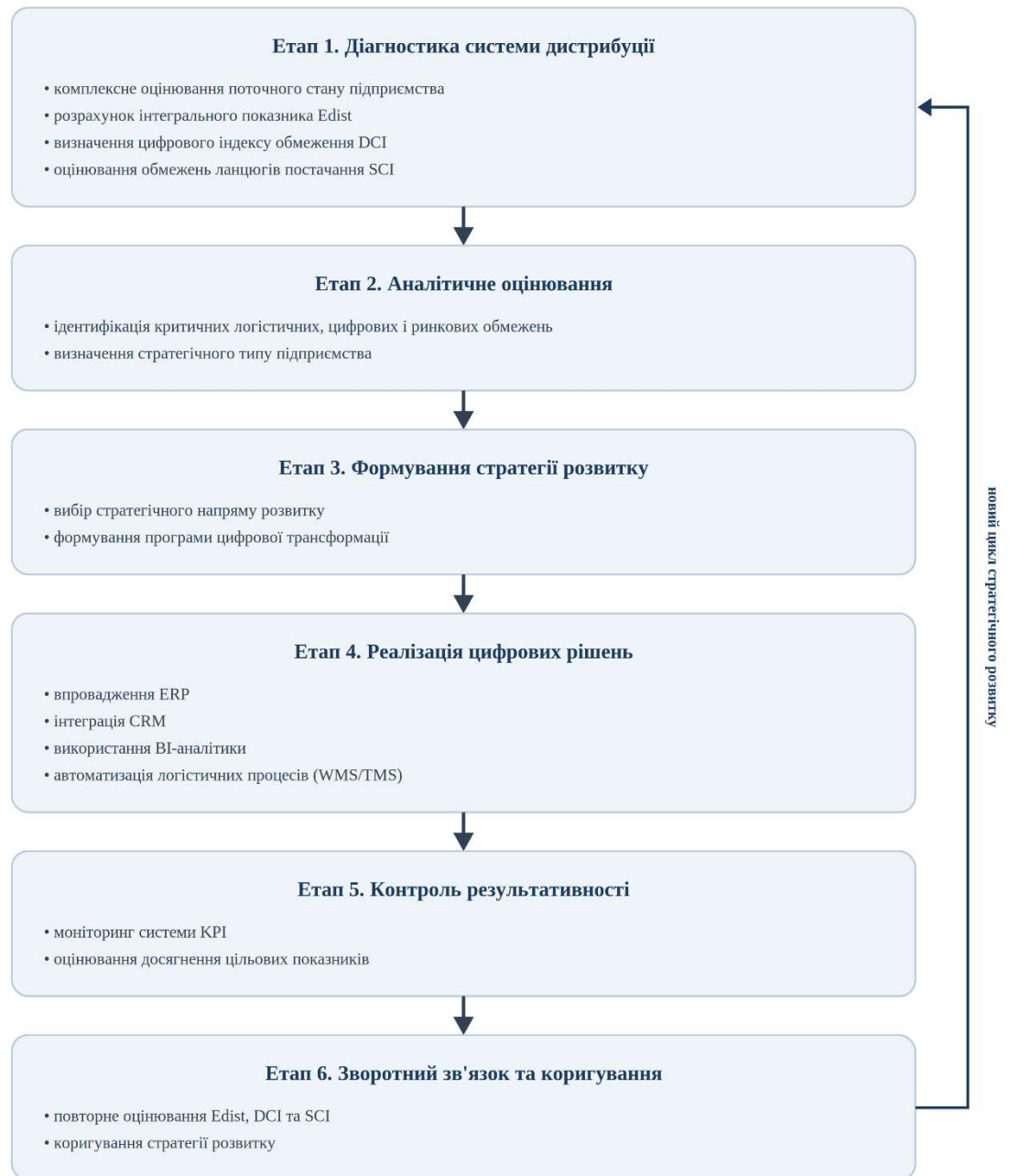


Рис. 3.7. Алгоритм реалізації стратегії розвитку системи дистрибуції
вина

Дорожня карта є деталізацією алгоритму (рис. 3.7) на рівні конкретних управлінських дій і відповідає циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act): етапи діагностики та розрахунків відповідають фазі "Plan", впровадження ERP/CRM/BI — фазі "Do", контроль KPI — фазі "Check", а повторна оцінка Edist/DCI — фазі "Act", що замикає цикл безперервного вдосконалення системи дистрибуції.

Оцінювання ефективності систем дистрибуції 14 провідних компаній українського винного ринку за допомогою моделі TOC+Digital виявив суттєві відмінності в ступені цифрової трансформації та пропускній здатності ключових обмежень (дод. К) Визначення цифрового індексу обмеження (DCI) та розрахунок TOC-індикатора дозволили ідентифікувати критичні вузькі місця в ланцюгах дистрибуції, що стримують їх оптимальний розвиток.

Значення показника DCI за результатами оцінювання 14 підприємств свідчать про неоднорідний рівень цифрових обмежень у досліджуваних сукупності. Найвище значення $DCI = 0,55$ зафіксовано у ТОВ «Укрімпорт», що відповідає високому рівню цифрового обмеження та вказує на необхідність першочергового посилення цифрової складової системи управління. Значення DCI на рівні $0,31-0,35$ у ТОВ «Кампарі Юкрейн», ТОВ «Вайнмарт» та ТОВ «Винфорт» характеризують середній рівень цифрового обмеження, тоді як у решти підприємств цей показник перебуває в межах низького рівня.

Поєднання результатів оцінювання E_{dist} , DCI та SCI показує, що підприємства з вираженими логістичними та цифровими обмеженнями потребують більшої уваги до усунення вузьких місць у системі дистрибуції. Найбільш проблемною є ситуація ТОВ «Укрімпорт Трейдинг», яке характеризується одночасно низькою оцінкою логістичної функції ($L = 2$), високим ризиком логістичного обмеження та найвищим серед досліджуваних підприємств значенням $DCI = 0,55$. Це свідчить про поєднання логістичної та цифрової вразливості підприємства.

Водночас у підприємств із $L > 3$ та низьким значенням DCI, зокрема ТОВ «Баядера Груп», ТОВ «Глобал Спірітс Груп» та ТОВ «Санте-Алко», відсутні суттєві обмеження за критеріями SCI. Це дає підстави розглядати їх як підприємства з більш збалансованим станом логістичної інтегрованості та цифровізації.

Матриця ризиків показує, що найбільш значущими загрозами для системи дистрибуції вина є цифрові, логістичні та технологічні ризики. Їх

базові ризикові індекси становлять відповідно 20, 16 та 15 балів, що відповідає критичному або високому рівню ризику. Ринковий, регуляторний та фінансовий ризики мають середній рівень за прийнятою шкалою, із ризиковими індексами 12, 10 та 9 балів відповідно.

Компаніям доцільно першочергово інвестувати в цифрові технології, які сприяють усуненню вузьких місць та підвищенню пропускну здатності системи дистрибуції. Для підприємств із високим DCI особливого значення набувають інтеграція ERP/CRM/BI-рішень, підвищення рівня кібербезпеки, резервування критичної IT-інфраструктури та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Для підприємств із логістичними обмеженнями пріоритетними є оптимізація транспортних маршрутів, управління запасами, диверсифікація постачальників та використання 3PL-моделей.

Розроблення персоналізованих стратегій управління ризиками з урахуванням значень E_{dist} , DCI та SCI дає змогу диференціювати пріоритети розвитку підприємств залежно від характеру виявлених обмежень. Такий підхід створює основу для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств системи дистрибуції вина на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, результати дослідження дають змогу сформулювати такі наукові положення:

- по-перше, ефективність системи дистрибуції вина пов'язана з рівнем розвитку логістичної та цифрової інфраструктури. Результати оцінювання E_{dist} , DCI та SCI свідчать про тенденцію до погіршення стану системи дистрибуції за одночасної наявності логістичних і цифрових обмежень. Водночас твердження про статистично значущу кореляцію між цифровою зрілістю та ефективністю потребує окремої статистичної перевірки;

- по-друге, показники цифрового обмеження доцільно використовувати як складову стратегічного моніторингу та системи KPI підприємств дистрибуції, оскільки вони дають змогу своєчасно виявляти цифрові вузькі

місця та визначати пріоритети технологічного розвитку;

– по-третє, запропонована модель TOC+Digital може бути використана як інструмент адаптивного стратегічного управління, оскільки поєднання показників E_{dist} , DCI та SCI дає змогу ідентифікувати ключові обмеження, визначити пріоритетність управлінських заходів та сформувати диференційовані стратегії розвитку підприємств системи дистрибуції вина.

Узагальнимо результати стратегічного аналізу у вигляді зведеної табл. 3.21 відповідності стратегічних типів компаній, виявлених проблем та рекомендованих стратегій.

Таблиця 3.21

Зведена характеристика стратегічних типів для підприємств

Тип компанії	Компанії	Основні проблеми	Стратегія
I. Цифрово активні мультибрендові імпортери	Бюро Вин, ДДС+, Вінфорт	Помірне цифрове обмеження у Вінфорт (DCI = 0,35)	Масштабування, цифрова трансформація, омніканальність
II. Офлайн-орієнтовані регіональні дистриб'ютори	Вайнмарт, Рішбур, Укрімпорт	Логістичні обмеження (SCI); критичний DCI = 0,55 у Укрімпорт	Розширення партнерської мережі, автоматизація логістики
III. Нішеві брендові локальні дистриб'ютори	Вайн Хантерс, Маруся Бевереджиз, Вина Світу	Логістичні обмеження (SCI); помірний DCI (0,40–0,45)	Брендинг, клієнтський сервіс, цифровий маркетинг
IV. Гібридні оператори з комбінованими каналами	Баядера Груп, Глобал Спірітс Груп, Кампарі Юкрейн, Бюро Вин (інтернет)	Точкові логістичні обмеження; низький–помірний DCI (0,09–0,33)	Інтеграція каналів збуту, експортна експансія, портфель брендів

Узагальнимо викладений у розділі 3 методичний інструментарій (функціональну модель E_{dist} , теорію обмежень TOC+Digital, індекс цифрового обмеження DCI, систему KPI та ризик-менеджмент) у вигляді єдиної

авторської моделі стратегічного управління системою дистрибуції вина.



Рис. 3.8. Авторська модель стратегічного управління системою дистрибуції вина в Україні

Модель є замкненим контуром управління: оцінені ризики коригують вихідні параметри E_{dist} , модель TOC+Digital діагностує обмеження через DCI, система KPI фіксує результат впровадження обраної стратегії, а отриманий результат повертається на вхід моделі у вигляді оновленої оцінки ризиків і E_{dist} наступного циклу планування.

В умовах оголошення воєнного стану та очікуваної посткризової реструктуризації галузі, запропоновані аналітичні інструменти мають практичне значення для: підвищення прозорості бізнес-процесів; прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень; формування адаптивних стратегій цифрової дистрибуції; інтеграції українських вин на міжнародні

ринки через технології e-commerce та BI-маркетингу.

Отже, запропонований автором комплекс моделей E_{dist} , TOC+Digital, DCI та SCI формує цілісне методичне забезпечення стратегічного управління системою дистрибуції вина, яке дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень, визначати критичні обмеження, формувати адаптивні стратегії розвитку та обґрунтовувати напрями цифрової трансформації підприємств винної галузі України.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження розроблено комплексне стратегічне, методичне та аналітичне забезпечення інноваційного розвитку системи дистрибуції вина в Україні, яке відрізняється від існуючих підходів за рахунок інтеграції стратегічного управління, цифрової трансформації, оцінювання логістичних обмежень і ризиків, адаптації до умов воєнного стану та орієнтації на підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі.

1. Сформовано авторську концепцію стратегічного розвитку системи дистрибуції вина, яка поєднує алгоритм вибору стратегічних рішень на основі інтегрального оцінювання ефективності дистрибуції (E_{dist}), цифрового індексу обмежень (DCI) та оцінювання обмежень ланцюгів постачання (SCI), а також узагальнену модель стратегічного управління, що передбачає послідовне врахування ризиків, оцінювання ефективності, ідентифікацію обмежень, формування ключових показників ефективності (KPI), вибір стратегії розвитку та оцінювання отриманих результатів. Систематизовано матрицю взаємозв'язку виявлених проблем і запропонованих стратегічних рішень, а також класифікацію підприємств за чотирма стратегічними типами, що разом формують методичне підґрунтя для диференційованого управління розвитком систем дистрибуції вина.

2. Визначено ключові стратегічні орієнтири для підприємств

виноробної галузі України, що охоплюють масштабування, омніканальність, нішевий маркетинг, експортну експансію, цифрову трансформацію та розвиток стратегічних партнерств. Запропоновані напрями сформовано на основі комплексного аналізу діяльності провідних компаній-дистриб'юторів і зведено у підсумкову таблицю відповідності стратегічних типів, виявлених проблем та рекомендованих стратегій. Практична цінність запропонованих напрямів полягає у врахуванні воєнних ризиків, трансформації логістичних маршрутів, розвитку електронної комерції та цифрових каналів взаємодії зі споживачами, що створює передумови для післявоєнного відновлення й розширення експортного потенціалу українського виноробства.

3. Розроблено науково обґрунтоване методичне забезпечення реалізації стратегій розвитку систем дистрибуції вина, основу якого становить авторська інтегральна модель E_{dist} , що враховує вплив шести ключових факторів (ринкова позиція, асортимент, ланцюги постачання, партнерство, цифровізація та імідж); при цьому диференційований (нелінійний) вплив цифровізації моделюється параметром степеневі функції β , що змінюється відповідно до рівня цифрової зрілості підприємства (індекс DCI), а нормована форма компонента цифровізації гарантує утримання інтегрального показника в межах прийнятої шкали 0–5 балів. Адаптовано модель TOC+Digital, яка доповнює класичну теорію обмежень цифровим індексом обмеження DCI, дозволяє ідентифікувати цифрові та логістичні обмеження, формувати цифрову дорожню карту їх усунення та підвищувати пропускну здатність системи; за результатами сценарного моделювання послідовна реалізація дорожньої карти забезпечує приріст ефективності дистрибуції на 25–30 %.

4. Набув подальшого розвитку процесно-управлінський підхід до організації власного імпорту та дистрибуції винної продукції, особливістю якого є застосування BPMN-моделювання для наскрізної декомпозиції та формалізації взаємопов'язаних бізнес-процесів, інтеграція інструментарію теорії обмежень і цифрових технологій управління, що забезпечує

ідентифікацію, локалізацію та оцінювання фізичних і цифрових обмежень процесів на основі системи KPI та Digital Constraint Index (DCI), а також формування послідовності управлінських дій щодо їх усунення. На відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на структурно-функціональний опис бізнес-процесів та виявлення ресурсних обмежень, запропонована інтеграція процесного, управлінського та цифрового інструментарію забезпечує комплексне врахування цифрових обмежень та інформаційних взаємозв'язків між учасниками наскрізного процесу власного імпорту та дистрибуції винної продукції.

5. Запропоновано комплексний аналітичний підхід до оцінювання результативності функціонування систем дистрибуції вина, що ґрунтується на інтегрованому використанні моделей E_{dist} , DCI , SCI та системи KPI. За результатами оцінювання досліджених підприємств сформовано їх рейтинг за показником E_{dist} та встановлено диференціацію рівня цифрової зрілості й ефективності дистрибуції: вищі позиції рейтингу переважно займають підприємства з високими значеннями показників цифрової інтеграції та логістичної спроможності, тоді як критичне цифрове обмеження ($DCI > 0,4$) виявлено лише в одного з досліджених підприємств, яке посідає останню позицію рейтингу за E_{dist} . Це підтверджує практичну придатність запропонованого методичного підходу для комплексного оцінювання результативності систем дистрибуції вина. Особливе наукове значення має верифікація моделі на прикладі підприємств вітчизняного виноробства (зокрема, ТОВ «ВІДІЕС» / Leleka Wines), які попри помірний операційний масштаб демонструють збалансовану стійкість за рахунок утримання діджитал-параметрів у зони стабільності ($DCI = 0,26$), оптимізації B2B-замовлень для HoReCa та розвитку гнучких D2C-каналів. Сценарне моделювання засвідчує, що усунення виявлених критичних обмежень безпосередньо супроводжується покращенням ключових показників функціонування системи дистрибуції.

6. Удосконалено методичні підходи до управління ризиками у системі дистрибуції вина шляхом розроблення матриці логістично-цифрових обмежень, матриці оцінювання ризиків за критеріями «ймовірність × вплив», її візуалізації у вигляді теплової карти та дорожньої карти управління ризиками, що враховує взаємозв'язок між логістичними, цифровими, ринковими, регуляторними й фінансовими ризиками, а також встановлює пріоритетність і послідовність реалізації відповідних заходів. Запропонований підхід дає змогу визначати пріоритетність управлінських рішень, обґрунтовувати напрями цифрових інвестицій та створює передумови для підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

7. Практична цінність запропонованих розробок полягає у можливості їх використання підприємствами системи дистрибуції вина для стратегічного планування, цифрової трансформації, оцінювання ефективності функціонування дистрибуційних систем, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках. Запропонований комплекс моделей E_{dist} , $TOC+Digital$, DCI та SCI формує інструментарій стратегічного управління, який поєднує оцінювання поточного стану системи дистрибуції, ідентифікацію обмежень, моніторинг ключових показників та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Таким чином, запропонований комплекс стратегічних, методичних та аналітичних розробок формує цілісне науково-практичне підґрунтя для стратегічного розвитку системи дистрибуції вина в Україні. Його використання забезпечує не лише оцінювання поточного стану підприємства, а й сценарне оцінювання можливих наслідків управлінських рішень, ідентифікацію критичних обмежень, формування адаптивних стратегій розвитку та обґрунтування напрямів цифрової трансформації підприємств системи дистрибуції вина в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота узагальнює теоретичні положення та пропонує практичні рекомендації щодо формування системи дистрибуції вина в Україні. Отримані результати вирішують завдання дослідження відповідно до визначеної мети й дозволяють сформулювати такі теоретико-практичні висновки:

1. Генезис формування системи дистрибуції вина в Україні характеризується послідовною трансформацією організаційно-економічних, логістичних, маркетингових та управлінських форм взаємодії учасників ринку від локальних каналів збуту до інтегрованих та омніканальних моделей. Комплексний маркетингово-логістичний підхід до дистрибуції вина ґрунтується на взаємопов'язаному управлінні товарними потоками, формуванні попиту, організації каналів збуту, сервісному обслуговуванні та розвитку партнерської взаємодії. Еволюція системи дистрибуції вина в період незалежності України охоплює чотири послідовні етапи: перший – становлення ринкових механізмів дистрибуції та формування основної інфраструктури винного ринку; другий – розвиток професійної дистрибуції, розширення ролі посередників та активізація імпорتنих операцій; третій – адаптація до геополітичних змін, зумовлена втратою кримських виноробних потужностей, переорієнтацією виробництва та розвитком малих виноробних підприємств; розвитком малих виноробних підприємств; четвертий – цифрова трансформація дистрибуції, розвиток електронної комерції, омніканальних моделей та інтегрованої взаємодії учасників ланцюга постачання. Така еволюція пов'язана зі змінами інституційного середовища, структури каналів збуту, ролі посередників, масштабів імпорتنих операцій та рівня цифровізації, що формує теоретичне підґрунтя для дослідження сучасних трансформацій дистрибуції винної продукції.

2. Формування системи дистрибуції вина визначається як інтегрований процес стратегічного проектування, організації та розвитку багаторівневої

взаємодії виробників, імпортерів, дистриб'юторів, логістичних операторів, підприємств роздрібної торгівлі, закладів HoReCa та кінцевих споживачів, спрямований на створення ціннісного ланцюга руху винної продукції. Наукове трактування формування системи дистрибуції вина розширюється за рахунок урахування маркетингових, поведінкових, соціокультурних та цифрових аспектів дистрибуції поряд із логістичними та організаційними, зокрема сегментації ринку, розвитку культури споживання, довгострокових B2B- та B2C-відносин, цифрової інтеграції та омніканальної взаємодії учасників. *Wine Distribution Value Chain (WDVC)* визначає ціннісний ланцюг руху винної продукції та охоплює взаємопов'язані маркетингову, логістичну, організаційно-управлінську та інноваційно-цифрову складові, взаємодія яких забезпечує створення і передачу споживчої цінності. Передумовами розвитку системи дистрибуції вина в Україні є структурна трансформація ринку, удосконалення нормативно-правового регулювання та гармонізація його вимог з європейськими нормами, розвиток каналів дистрибуції, модернізація логістичної інфраструктури та маркетингових комунікацій, цифровізація каналів збуту, розвиток омніканальності та зміни споживчої поведінки.

3. Формування системи дистрибуції вина в умовах невизначеності характеризується адаптацією управління взаємопов'язаними товарними, інформаційними та фінансовими потоками до мінливості попиту, порушень логістичних зв'язків, ресурсних та інформаційних обмежень, регуляторних змін і ризиків воєнного часу. Особливості функціонування системи визначаються необхідністю підтримання безперервності товарних потоків, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та врахування критичних обмежень, що стримують результативність дистрибуційних процесів. Теоретико-методологічні положення управління системою дистрибуції вина в умовах невизначеності охоплюють взаємопов'язані категорії «теорія невизначеності у дистрибуції вина», «теорія обмежень у системі дистрибуції вина» та «дистрибуція вина в умовах обмежень».

Поєднання положень теорії невизначеності та теорії обмежень формує методологічне підґрунтя адаптивного управління системою дистрибуції вина, орієнтованого на реагування на зміни середовища, мінімізацію впливу критичних обмежень та забезпечення результативності функціонування системи.

4. Аналіз ринку вина в Україні та порівняння його з ринками різних країн світу засвідчили структурні відмінності за обсягами виробництва і споживання, співвідношенням локальної та імпоротної продукції, особливостями каналів збуту, рівнем концентрації ринку, розвитком електронної торгівлі та цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Український ринок характеризується зростанням ролі імпоротної продукції, зміною географії виробництва, трансформацією споживчої поведінки та поступовим переходом від переважно традиційних каналів реалізації до поєднання офлайн-, e-commerce та омніканальних форматів. Найбільш придатними для адаптації зарубіжного досвіду функціонування систем дистрибуції вина в українських умовах є стандартизація логістичних процесів, цифровізація управління та розвиток сервісної взаємодії з партнерами, що має здійснюватися з урахуванням регуляторних вимог та інфраструктурних обмежень.

5. Ринок дистрибуції вина в Україні представлений різними бізнес-моделями взаємодії учасників дистрибуційного ланцюга, що відрізняються рівнем контролю над товарними потоками, характером розподілу комерційних ризиків та формами взаємодії з виробниками та торговельними партнерами. Бізнес-моделі дистрибуції вина охоплюють ексклюзивних імпортерів, мультибрендових дистриб'юторів та дистриб'юторів-рітейлерів, для яких характерні різні механізми управління товарними потоками та партнерськими відносинами. Ринок дистрибуції вина в Україні має олігополістичну, але сегментовану структуру, за якої оператори займають стійкі позиції у відповідних ринкових нішах завдяки ексклюзивним контрактам, вертикальній

інтеграції або вузькій спеціалізації. В умовах воєнного стану управлінські технології дистрибуції трансформувалися через зміну умов оплати, скорочення строків розрахунків із контрагентами та перерозподіл комерційних ризиків між учасниками ланцюга постачання. Важливою складовою управління взаємодією з торговельними партнерами стали value-added services, зокрема навчання сомельє, формування винних карт, проведення дегустацій та використання POS-матеріалів, що сприяють просуванню винної продукції та формуванню додаткової споживчої цінності.

6. Розроблена класифікація дистриб'юторів вина охоплює дванадцять ознак, що відображають джерело формування асортименту, масштаб діяльності, цільові канали та спосіб організації збуту, цінове позиціонування, рівень цифровізації, логістичну модель, інтеграцію з виробником, стратегію розподілу, сервісне обслуговування, адаптивність та екологічну орієнтацію логістики. Така класифікація розкриває багатовимірність функціонування операторів дистрибуції вина та враховує взаємозв'язок їх ринкових, логістичних, цифрових, організаційних і сервісних характеристик. Ключовими проблемами системи дистрибуції вина за результатами анкетування є ускладнений доступ до роздрібних торговельних мереж, валютні ризики та логістичні обмеження; пріоритетними напрямками розвитку визначено цифровізацію каналів збуту та розширення співпраці з HoReCa. Результати SWOT-аналізу та оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності засвідчили виокремлення трьох груп операторів — лідерів, підприємств середньої групи та нішевих операторів, що характеризуються різним характером функціонування та конкурентними позиціями. Ринок дистрибуції вина в Україні демонструє високу стійкість до воєнних викликів, жодне з підприємств, на основі яких було проведено дослідження, не припинило діяльність із початку повномасштабного вторгнення.

7. Стратегічний розвиток систем дистрибуції вина в Україні потребує

диференціації стратегічних рішень з урахуванням рівня цифрової трансформації дистрибуційних компаній, географічного охоплення ринку та структури товарного портфеля за співвідношенням імпортних та локальних брендів. Напрями стратегічного розвитку об'єднано у вісім взаємопов'язаних напрямів – логістичний, цифровий, маркетинговий, партнерський, експортний, інноваційний, організаційний та інституційний, кожен з яких має власну стратегічну мету, інструменти реалізації та систему кількісного оцінювання результативності. Диференціація стратегій залежно від рівня цифрової трансформації, географічного охоплення ринку та структури товарного портфеля забезпечує адаптацію стратегічних рішень до особливостей бізнес-моделі дистриб'ютора та умов функціонування ринку.

8. Реалізація стратегій розвитку систем дистрибуції вина передбачає комплексне оцінювання результативності функціонування системи та критичних обмежень, що стримують функціонування ланцюгів постачання. Оцінювання ефективності системи дистрибуції вина ґрунтується на показниках ринкової позиції, широти асортименту, логістичної спроможності, стратегічних партнерств, рівня цифрової інтеграції та інтенсивності бренд-комунікації з диференційованим урахуванням впливу цифровізації. Модель E_{dist} інтегрує зазначені складові та враховує диференційований вплив цифровізації в інтегральній оцінці ефективності системи дистрибуції. Організація власного імпорту та дистрибуції винної продукції ґрунтується на процесній декомпозиції та формалізації взаємопов'язаних бізнес-процесів із використанням *BPMN*-моделювання, що відображає їх наскрізну послідовність та інформаційні взаємозв'язки між учасниками. Застосування теорії обмежень у системі дистрибуції вина поєднує інструментарій *ТОС* із кількісним оцінюванням рівня цифрової трансформації процесів та цифровим індексом обмежень *DCI*, що забезпечує ідентифікацію та пріоритизацію критичних логістичних та цифрових обмежень, визначення заходів щодо їх усунення та послідовності управлінських дій. Поєднання моделі оцінювання

ефективності E_{dist} , BPMN-моделювання та адаптованої теорії обмежень *TOC+Digital* забезпечує взаємозв'язок оцінювання ефективності, формалізації бізнес-процесів та усунення критичних обмежень у системі управління дистрибуцією вина.

9. Оцінювання функціонування систем дистрибуції вина в Україні виявило диференціацію підприємств за рівнем ефективності дистрибуції, цифрової інтеграції та характером обмежень у ланцюгах постачання. Інтегроване використання показників E_{dist} , DCI та SCI у поєднанні із системою KPI забезпечує оцінювання результативності функціонування системи та визначення пріоритетних напрямів її розвитку. Моніторинг реалізації стратегії дистрибуції вина ґрунтується на систематичному відстеженні показників ефективності дистрибуції, цифрової інтеграції та обмежень у ланцюгах постачання. Управління ризиками функціонування системи охоплює оцінювання за критеріями «ймовірність $\times$ вплив», візуалізацію результатів за допомогою теплової карти та формування дорожньої карти управління ризиками, яка пов'язує результати оцінювання з пріоритетами та послідовністю реалізації управлінських заходів. Цифрові, логістичні та технологічні ризики характеризуються найвищими значеннями інтегральної оцінки та формують пріоритетні напрями управлінського впливу. Система моніторингу забезпечує виявлення критичних відхилень, оцінювання результативності управлінських заходів та коригування стратегічних рішень відповідно до зміни умов функціонування системи дистрибуції вина.

Отже, одержані результати формують теоретико-методичне та прикладне підґрунтя розвитку системи дистрибуції вина в Україні, поєднуючи оцінювання ефективності, процесне управління, цифрову трансформацію та управління критичними обмеженнями. Їх практичне значення полягає у підвищенні ефективності функціонування системи дистрибуції вина, адаптації управлінських рішень до змін ринкового середовища та забезпеченні реалізації стратегій розвитку підприємств виноробної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

до розділу 1

1. Гайванович Н. В. Сутність дистрибуції та її місце у маркетинговій політиці підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-2> (дата звернення: 14.02.2024).
2. Апопій В. В. Дистрибуція та логістичні процеси в маркетингу. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2019. С. 330–340.
3. Майорова І. М. Функціональні аспекти дистрибуції. *Логістика і ринок*. 2019. № 1. С. 385–392.
4. Лозинський В. Т., Міщук І. П. Системи дистрибуції в умовах глобалізації. Київ : КНЕУ, 2021. 288 с.
5. Зуєва О. А. Правові аспекти дистриб'юторської діяльності. *Підприємство, господарство і право*. 2021. № 5. С. 72–78.
6. International Chamber of Commerce. ICC Model Contract for the International Distribution of Goods. ICC Publication No. 646. Paris : ICC Publishing, 2002. 120 p.
7. Лозинський В. Т., Міщук І. П. Організація дистриб'юторських мереж. Київ : КНЕУ, 2022. 300 с.
8. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Богушан М. І. Управління дистрибуційними мережами: проблеми та перспективи. Одеса : ОНЕУ, 2020. С. 70–75.
9. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами постачань. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 516 с.
10. Майорова І. М. Маркетингова логістика : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2020. 348 с.
11. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Boston : Pearson, 2016. 832 p.

12. Chase R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J. Operations Management for Competitive Advantage. 10th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004. 786 p.
13. Апопій В. В. Логістика : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2017. 432 с.
14. Виноробство в Україні. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Виноробство_в_Україні (дата звернення: 11.05.2024).
15. Виробництво вина досягло критичного мінімуму. *Agravery.com*. 2015. URL: <https://agravery.com> (дата звернення: 28.06.2024).
16. Щодо системних наслідків тимчасової окупації Криму в економічній сфері : аналіт. записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2015. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 03.09.2024).
17. Бондаренко О. С. Цифровізація дистрибуції вина. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.7> (дата звернення: 18.11.2025).
18. Rosenbloom B. Marketing Channels: A Management View. 7th ed. Mason, OH : Thomson/South-Western, 2004. 640 p.
19. Cuellar S. S., Claps M. Differential Effects of Brand, Ratings and Region on Willingness to Pay: A Hedonic Price Approach. *Journal of Wine Research*. 2013. Vol. 24, No. 2. P. 138–155. URL: <https://doi.org/10.1080/09571264.2013.793057> (дата звернення: 12.01.2024).
20. Cravero M. C. Innovations in Sparkling Wine Production: A Review on the Sensory Aspects and the Consumer's Point of View. *Beverages*. 2023. Vol. 9, issue 3. Art. 80. URL: <https://doi.org/10.3390/beverages9030080> (дата звернення: 24.02.2025).
21. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В., Кучер М. М., Стеблюк Н. Ф., Вишнікіна О. В. Розвиток підприємств харчової промисловості (виноробної галузі) України в умовах війни: виклики та ризики у питаннях удосконалення бізнес-процесів дистрибуції і

- реалізації продукції. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10867877> (дата звернення: 15.04.2024).
22. Goldratt E. M. Theory of Constraints. *Academia.edu*. 1990. URL: https://www.academia.edu/7095271/Theory_of_Constraints_Eli-yahu_M_Goldratt (дата звернення: 09.06.2024).
23. Liu Baoding. Uncertainty Theory. 2nd ed. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag, 2007. 434 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-540-73165-8> (дата звернення: 21.07.2024).
24. Kalender Z. T. (Şimşit), Günay N. S., Vayvay Ö. Theory of Constraints: A Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 150. P. 930–936. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.104> (дата звернення: 04.09.2025).
25. Mabin V. J., Cavana R. Y. A framework for using Theory of Constraints thinking processes and tools to complement qualitative system dynamics modelling. *System Dynamics Review*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1002/sdr.1768> (дата звернення: 19.10.2024).
26. Ohana-Levi N., Netzer Y. Long-Term Trends of Global Wine Market. *Agriculture*. 2023. Vol. 13, issue 1. Art. 224. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture13010224> (дата звернення: 08.12.2024).

до розділу 2

27. State of the world vine and wine sector 2024. *International Organisation of Vine and Wine (OIV)*. 2024. URL: <https://www.oiv.int> (дата звернення: 14.05.2025).
28. Дослідження ринку вина України. *Дія.Бізнес ; Wines of Ukraine*. 2026. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
29. Аналіз ринку виробників винограду та виноробної продукції в Україні (КВЕД 01.21, 11.02). *YouControl ; Дія.Бізнес*. 2024. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 18.11.2025).

30. Аналіз зовнішньої торгівлі України товарними групами УКТЗЕД 2204, 2205. *Державна митна служба України*. 2024. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2025).
31. Зовнішня торгівля України окремими видами товарів за 2025 рік : стат. бюл. / *Державна служба статистики України*. Київ : Держстат України, 2026. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
32. Sparkling Wine Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type, By Product, By Price Point, By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts 2023–2030. *Grand View Research*. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com> (дата звернення: 14.02.2025).
33. Sparkling Wine - Worldwide : Market Data & Analysis. *Statista Market Insights*. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/sparkling-wine/worldwide> (дата звернення: 20.01.2025).
34. Sparkling Wine Market Size, Share & Trends Analysis Report By Distribution Channel (Off-trade, On-trade), By Type, By Region, And Segment Forecasts 2021–2028. *Grand View Research*. 2021. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sparkling-wine-market> (дата звернення: 14.02.2025).
35. Rossow I., Storvoll E. E. Public support for the alcohol monopoly in Norway: trends and predicting factors. *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*. 2021. Vol. 38, issue 4. P. 345–357. URL: <https://doi.org/10.1177/1455072520985973> (дата звернення: 18.11.2025).
36. Wine - United States : Market Data & Analysis. *Statista Market Insights*. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/united-states> (дата звернення: 20.01.2025).
37. South Korea : Wine Market Report / USDA Foreign Agricultural Service. *Global Agricultural Information Network (GAIN)*. 2020. Report Number: KS2020-0012. 18 p. URL: <https://gain.fas.usda.gov> (дата звернення: 14.02.2025).

38. Poland : Wine Market Sector Report / USDA Foreign Agricultural Service. *Global Agricultural Information Network (GAIN)*. 2023. Report Number: PL2023-0015. 14 p. URL: <https://gain.fas.usda.gov> (дата звернення: 14.02.2025).
39. Оцінка впливу воєнних дій та часових обмежень на ринок алкогольної продукції України. *Центр економічної стратегії*. 2022. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
40. Spirited dynamics: insights into the Ukraine sparkling wine market trends from 2017 to 2022. *Just Drinks*. 2023. URL: <https://www.just-drinks.com/data-insights/sparkling-wine-market-size-the-ukraine/?cf-view> (дата звернення: 25.01.2025).
41. Sparkling wine market research in Ukraine 2021 – April 2023. *AR Group*. Kyiv, 2023. 42 p. URL: <https://argroup.com.ua> (дата звернення: 14.02.2025).
42. Наслідки ракетних ударів по об'єктах ритейлу та винної дистрибуції в Україні у 2022–2023 рр. : за матеріалами «Економічної правди» та «NV Бізнес». 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/04/686632/> (дата звернення: 15.04.2025).
43. Березанська Ю. Fozzy Group тимчасово закриває десятки магазинів «Сільпо» та «Фора» у Києві та кількох областях. *Forbes Україна*. 2022. 21 березня. URL: <https://forbes.ua/news/fozzy-group-timchasovo-zakrivaе-desyatki-magaziniv-silpo-ta-fora-u-kievi-ta-kilkokh-oblastyakh-21032022-4911> (дата звернення: 15.04.2025).
44. Аналітичний сервіс перевірки контрагентів YouControl : довідкова та фінансова інформація про юридичних осіб України. 2025. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 14.02.2025).
45. Опендатабот : платформа відкритих даних України. Фінансова та реєстраційна звітність суб'єктів господарювання. 2025. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 14.02.2025).

46. Мережа Сільпо вимушено закрила 68 магазинів, 23 – зруйновано. *LIGA.net*. 2022. 5 квітня. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/fmcg/novosti/merezha-silpo-vymusheno-zakryla-68-mahazyniv-23-zruynovano-vidkryvatymut-novi> (дата звернення: 04.08.2025).
47. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 18 черв. 2024 р. № 3817-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 33. Ст. 195. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3817-20> (дата звернення: 14.07.2025).
48. Про виноград та виноробну продукцію : Закон України від 23 серп. 2024 р. № 3927-IX. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3927-20> (дата звернення: 10.09.2025).
49. Басюк Д. Винний туризм у Закарпатському регіоні. *Туристична бібліотека Tourlib*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/basjuk6.htm (дата звернення: 15.04.2025).
50. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 25.08.2025).
51. Про визнання таким, що втратив чинність, Господарського кодексу України : Закон України від 9 січ. 2025 р. № 4196-IX. *Законодавство України. Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 25.08.2025).

до розділу 3

52. Приймук О. Сучасні тенденції дистрибуції винної продукції в Україні в контексті глобального ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80.

- DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-58> (дата звернення: 27.05.2025).
53. Franco B., De Simone V., Capolupo A., Miglietta P. P. Risk management in wine supply chain: a state-of-the-art analysis. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 253. P. 2247–2256. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.285> (дата звернення: 27.05.2025).
 54. Приймук О. Логістичні процеси дистрибуції вина: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-147> (дата звернення: 10.06.2025).
 55. du Plessis M., Miklautsch-Breznik P., van Eeden J., Louw L., Zsifkovitz H., Woschank M. The carbon footprint of downstream wine logistics: A case study of exports from South Africa to Germany. *Research in Transportation Business & Management*. 2026. Vol. 67. Art. 101680. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2026.101680> (дата звернення: 10.05.2026).
 56. Kochubei D. V. Demand Modeling and Logistics Capacity Planning in Wine Distribution Considering Seasonal Fluctuations. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 233–241. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-233-241> (дата звернення: 15.08.2025).
 57. Lillo Otarola L., Basso F., Pezoa R., Quilodrán P., Varas M., de la Fuente-Mella H. From grapes to market: a systematic review of optimization model applications for supporting decision-making in the wine supply chain. *International Transactions in Operational Research*. 2026. Vol. 33. P. 3645–3697. URL: <https://doi.org/10.1111/itor.70118> (дата звернення: 10.05.2026).
 58. Брикова Т. Виноробство та виноградарство в Україні: енотуризм, міжнародне співробітництво та мистецтво сомельє в умовах війни. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3 (13). DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.2) (дата звернення: 27.04.2026).

59. Goedhals-Gerber L. L., van Dyk E., Getor R. Y., Louw B. Investigating temperature fluctuations in the wine and liquor maritime supply chain from South Africa to the United Kingdom: A case study. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2024. Vol. 28. Art. 101262. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101262> (дата звернення: 30.04.2026).
60. Галасюк С. Сучасний стан інфраструктури винного туризму: досвід Молдови та України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-122> (дата звернення: 28.04.2026).
61. Cholette S., Venkat K. The energy and carbon intensity of wine distribution: A study of logistical options for delivering wine to consumers. *Journal of Cleaner Production*. 2009. Vol. 17, No. 16. P. 1401–1413. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.05.011> (дата звернення: 12.05.2026).
62. Любченко В., Каленська В. Wine tourism in Ukraine: status and prospects. *Eximia*. 2025. Vol. 14, No. 1. P. 326–340. URL: <https://doi.org/10.47577/eximia.v14i1.558> (дата звернення: 28.07.2025).
63. Varsei M., Christ K., Burritt R. L. Distributing wine globally: Financial and environmental trade-offs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2017. Vol. 47, No. 5. P. 410–428. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2016-0012> (дата звернення: 30.04.2026).
64. Печко В. С. Винний туризм як складова стратегічного розвитку виноградарсько-виноробного комплексу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1 (115). С. 108–112. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-15> (дата звернення: 12.05.2025).
65. Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. 2001. Vol. 22, No. 2. P. 1–25. URL: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x> (дата звернення: 12.05.2025).

66. Марчук У. Особливості формування обліку продукції та послуг еготуризму як складової результативності діяльності виноробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 336 (6). С. 440–447. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-68> (дата звернення: 28.04.2026).
67. Lambert D. M., Cooper M. C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29, No. 1. P. 65–83. URL: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3) (дата звернення: 31.05.2026).
68. Чернега І. І., Тимчук С. В., Соколюк С. Ю., Цимбалюк Ю. А., Гайдай І. В., Кірбай Т. В. Integration of trading activities of wine-producing enterprises into the tourist infrastructure of restaurant type. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 107, ч. 2. С. 76–86. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-76-86> (дата звернення: 12.05.2025).
69. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. 6th ed. Harlow : Pearson, 2022. 312 p.
70. Любченко В. Винний туризм: поведінка споживача. *Development Service Industry Management*. 2025. № 11 (28). URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(28)) (дата звернення: 28.04.2026).
71. Chopra S. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 7th ed. Boston : Pearson, 2019. 553 p.
72. Чорна Н. Виноробний туризм в Україні: потенціал та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-28> (дата звернення: 28.04.2026).
73. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 6th ed. London : Kogan Page, 2017. 752 p.
74. Брайко М., Голубонькова О. Маркетингове дослідження споживачів. *Modern Economics*. 2022. № 32. С. 24–32. URL:

[https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-04) (дата звернення: 30.04.2026).

75. World Bank. *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 31.05.2026).
76. Державна служба статистики України. *Зовнішня торгівля України товарами : статистичний збірник*. Київ : Держстат України, 2026. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.04.2026).
77. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> (дата звернення: 30.04.2026).
78. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 174–181. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005> (дата звернення: 15.04.2026).
79. Getz D., Brown G. Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. *Tourism Management*. 2006. Vol. 27, No. 1. P. 146–158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.002> (дата звернення: 28.04.2026).
80. Charters S., Ali-Knight J. Who is the wine tourist? *Tourism Management*. 2002. Vol. 23, No. 3. P. 311–319. URL: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00079-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00079-6) (дата звернення: 31.05.2026).
81. Bruwer J., Alant K. The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view. *International Journal of Wine Business Research*. 2009. Vol. 21, No. 3. P. 235–257. URL: <https://doi.org/10.1108/17511060910985962> (дата звернення: 31.05.2026).
82. Alant K., Bruwer J. Wine tourism behaviour in the context of a motivational framework for wine regions and cellar doors. *Journal of Wine Research*. 2004. Vol. 15, No. 1. P. 27–37. URL: <https://doi.org/10.1080/0957126042000252798> (дата звернення: 31.05.2026).

83. Bruwer J., Lesschaeve I. Wine Tourists' Destination Region Brand Image Perception and Antecedents: Conceptualization of a Winescape Framework. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2012. Vol. 29, No. 7. P. 611–628. URL: <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.719819> (дата звернення: 31.05.2026).
84. Marzo-Navarro M., Pedraja-Iglesias M. Are there different profiles of wine tourists? An initial approach. *International Journal of Wine Business Research*. 2010. Vol. 22, No. 4. P. 349–361. URL: <https://doi.org/10.1108/17511061011092401> (дата звернення: 31.05.2026).
85. Lavandoski J., Vargas-Sánchez A. Causes and effects of wine tourism development in wineries: The perspective of institutional theory. *International Journal of Wine Business Research*. 2016. Vol. 28, No. 3. P. 266–284. URL: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2015-0032> (дата звернення: 31.05.2026).
86. Alamanos E., Kuznesof S., Ritson C. The Influence of Holidays on Wine Purchasing Behaviour: Marketing and Tourism Insights Based on a Holiday Experience in Greece. *International Journal of Tourism Research*. 2016. Vol. 18. P. 228–235. URL: <https://doi.org/10.1002/jtr.1999> (дата звернення: 31.05.2026).
87. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 752 p.
88. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022. 656 p.
89. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
90. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> (дата звернення: 12.05.2026).
91. Tang C. S. Perspectives in Supply Chain Risk Management. *International Journal of Production Economics*. 2006. Vol. 103, No. 2. P. 451–488. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006> (дата звернення: 12.05.2026).

92. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 10. P. 2904–2915. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727> (дата звернення: 12.05.2026).
93. Sovos ShipCompliant, WineBusiness Analytics. *2024 Direct-to-Consumer Wine Shipping Report*. 2024. URL: <https://sovos.com/shipcompliant/> (дата звернення: 07.05.2026).

до додатку Б

94. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
95. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса : Астропринт, 2011. 232 с.
96. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін. Організація торгівлі : підручник / за ред. В. В. Апопія. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 632 с.
97. Лозинський В. Т., Міщук І. П. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. № 690. С. 95–103.
98. Гайванович Н. В. Система дистрибуції: сутність, структура та види формалізації відносин. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 21. С. 106–110.
99. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 496 с.
100. Bowersox D. J., Closs D. J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York : McGraw-Hill, 1996. 730 p.
101. Coughlan A. T., Anderson E., Stern L. W., El-Ansary A. I. *Marketing Channels*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2006. 624 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «дистрибуція»

Автор / Джерело	Визначення сутності дистрибуції	Ключовий акцент
Котлер Ф. [11]	Дистрибуція – діяльність з переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача через мережу посередників.	Товарорух, посередництво
Шимановська-Діанич Л. М. та ін. [21]	Дистрибуція вина – інтегрований процес просування продукції, управління запасами та адаптивність до зовнішніх шоків (воєнний стан, логістичні збої).	Адаптивність, управління ризиками
Ільченко Н. Б., Тодорюк О. Б.	Дистрибуція – система організації руху товарів, що поєднує маркетингові і логістичні інструменти для забезпечення стійкості постачань.	Маркетингово-логістичний підхід
Lambert D. [67]	Дистрибуція є ключовим елементом управління ланцюгами постачання, що забезпечує цінність для споживача через ефективне проектування каналів збуту та контроль запасів.	SCM, контроль запасів
Christopher M. [69]	Дистрибуція – це управління відносинами з клієнтами на кінцевих ланках ланцюга постачання з метою надання найвищої цінності за найменших витрат.	Споживачоорієнтованість, мінімізація витрат

Джерело: складено автором на основі опрацювання наукових праць [11; 21; 67; 69].

**Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття
«дистрибуція»**

Підхід	Сутність визначення	Ключові автори	Основний акцент
Логістичний	Дистрибуція розглядається як процес фізичного переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача, що включає транспортування, складування, управління запасами та оптимізацію логістичних витрат.	В. Т. Лозинський [97], Є. В. Крикавський [94], Bowersox D. J., Closs D. J. [100]	Ефективність логістичних процесів, мінімізація витрат, управління запасами.
Маркетинговий	Дистрибуція визначається як комплекс маркетингових заходів просування товару, що забезпечує доступність продукції для цільового споживача через вибрані канали збуту та систему комунікацій.	Н. В. Гайванович [98], В. Апопій [96], О. А. Біловодська [99], Rosenbloom B. [18]	Взаємодія з клієнтами, асортиментна та цінова політика, просування та стимулювання збуту.
Комплексний (маркетингово-логістичний)	Дистрибуція є системно-організованою діяльністю, що інтегрує маркетинг і логістику, поєднує управління товарними потоками, інформацією та взаємодією між усіма учасниками ланцюга постачання.	М. Окландер [95], І. Литовченко [95]	Координація виробників, дистриб'юторів, роздрібних мереж, орієнтація на сервіс та ефективність.
Правовий	Дистрибуція трактується як договірна діяльність дистриб'ютора з просування та реалізації продукції виробника на визначеній території на підставі ексклюзивних або партнерських угод.	ICC – Model Contract for the International Distribution of Goods [6]	Дистриб'юторські контракти, права та обов'язки сторін.
Стратегічний	Дистрибуція розглядається як стратегічний інструмент управління ланцюгами постачання, що впливає на конкурентоспроможність підприємства та його ринкову позицію.	В. Апопій [96], Stern L. W. [101]	Довгострокове планування каналів збуту, партнерські відносини, стратегія ринку.

Джерело: складено автором на основі опрацювання наукових праць [6; 18; 94–101].

Класифікаційні ознаки роздрібних торговельних мереж з дистрибуції вина за ключовими ознаками

Класифікаційна ознака	Тип роздрібної мережі	Характеристика	Приклади ролі у дистрибуції вина
За форматом торгівлі	1. Гіпермаркети та супермаркети	Великі торгові площі, широкий асортимент вин, орієнтовані на масовий сегмент	Формують основний обсяг роздрібних продажів, забезпечують стандартизацію якості та цінову конкуренцію
	2. Дискаунтери	Орієнтовані на низькі ціни, обмежений асортимент, великий товарооборот	Забезпечують доступність вина у сегменті економ-класу
	3. Спеціалізовані винні бутіки	Преміум- та середній сегмент, професійні сомельє, консультації	Формують культуру споживання, просувають преміальні та ексклюзивні вина
	4. HoReCa-орієнтовані мережі (кафе, ресторани з винними картами, АЗС)	Вузький асортимент, орієнтація на гастрономічне поєднання	Створюють імідж бренду, впливають на формування лояльності споживачів
	5. Онлайн-мережі та e-commerce платформи	Продаж через інтернет, доставка додому, інтеграція з мобільними застосунками	Забезпечують цілодобову доступність, персоналізований маркетинг
За асортиментною політикою	1. Моноспеціалізовані (тільки вино та винні напої)	Фокус на винному сегменті, включаючи дегустаційні зали	Поглиблена експертиза, консультації, розвиток винної культури
	2. Поліасортиментні (алкогольні відділи у продуктових мережах)	Комбінують вино з іншими алкогольними напоями	Формують масовий попит на вина серед широких груп споживачів

За рівнем цінового сегменту	1. Преміум	Продаж елітних та колекційних вин	Створюють імідж бренду та підвищують престиж споживання вина
	2. Середній	Широкий асортимент середнього цінового сегменту	Задовольняють стабільний середній попит
	3. Економ	Масовий сегмент, орієнтація на доступні марки	Стимулюють обсяг споживання вина у масовому сегменті
За логістичною організацією	1. Централізовані мережі	Власні розподільчі центри, єдина система управління запасами	Забезпечують стабільні поставки та ефективне планування
	2. Децентралізовані (регіональні мережі)	Локальне управління запасами, адаптація до регіонального попиту	Гнучко реагують на локальні зміни попиту
За рівнем цифровізації	1. Традиційні	Мінімальна автоматизація, офлайн-продаж	Менш гнучкі, але популярні серед консервативних покупців
	2. Цифровізовані та омніканальні	CRM, Big Data, мобільні застосунки, омніканальний продаж	Формують персоналізовані пропозиції та аналітику попиту
За рівнем надання сервісу	Мінімальний	Відсутність або обмежена консультаційна підтримка, без дегустацій	Орієнтовані на швидку покупку, без супроводу
	Стандартний	Базові консультації продавців, мінімальні дегустації	Підвищують рівень обізнаності покупців, частковий супровід
	Преміальний	Професійні консультації сомельє, регулярні дегустації, освітні заходи	Формують винну культуру, підвищують лояльність клієнтів
За географічним охопленням	Локальні мережі	Діють у межах окремих міст чи регіонів	Орієнтовані на специфіку місцевого ринку
	Регіональні мережі	Охоплюють кілька областей або регіонів	Забезпечують збалансований рівень доступності вина
	Національні мережі	Присутні по всій території країни	Формують стандарти ринку, впливають

За структурою власності			на загальнонаціональний попит
	Міжнародні мережі	Функціонують у кількох країнах	Забезпечують імпортні бренди, впроваджують міжнародні стандарти
	Приватні мережі	Власники – приватні компанії або фізичні особи	Гнучкі у прийнятті рішень, орієнтовані на прибуток
	Корпоративні мережі	Частина холдингів, великих корпорацій	Забезпечують інвестиції у розвиток, масштабування
	Франчайзингові мережі	Мережі, що працюють за договором франчайзингу, поєднують стандарти та локальні особливості	Швидке розширення, використання відомого бренду та підтримка якості послуг

Джерело: складено автором

Системи дистрибуції вина провідних компаній в Україні

№	Суб'єкт ринку / юридична назва	Канали дистрибуції вина	Специфіка маркетингової підтримки	Масштаб персоналу (категорія)	Складська та транспортна логістика
І Вертикально-інтегровані холдинги та національні лідери					
1	ТОВ «БАЯДЕРА ГРУП»(ЄДРПОУ 37703080)	Мультиканальна дистрибуція: національний FMCG-ритейл (АТБ, Сільпо), HoReCa, лінійний гурт	Національні трейд-маркетингові кампанії, B2B-програми лояльності	Велике(> 2000 осіб)	Власна мережа розподільчих хабів, крупнотонажний автопарк
2	ТОВ «ГЛОБАЛ СПІРІТС ГРУП»(ЄДРПОУ 40431326)	FMCG-мережі, регіональні субдистриб'ютори, диверсифіковані канали HoReCa	B2B-просування, інтегровані маркетингові комунікації брендів	Велике(~1500 осіб)	Розгалужені власні та орендовані складські комплекси
3	ТОВ «БЮРО ВИН»(ЄДРПОУ 34817341)	Омніканальна модель: власна спеціалізована мережа (Good Wine, Bad Boy), e-commerce, HoReCa	Прямий клієнтський маркетинг (D2C), іміджеві події, фестивалі	Велике(> 700 осіб)	Централізований логістичний комплекс класу «А» у Київській обл.
ІІ Профільні імпортери та системні B2B-дистриб'ютори					
4	ТОВ «ВИНФОРТ»(ЄДРПОУ 30704028)	Прямий ексклюзивний імпорт; оптове постачання для HoReCa, ритейлу та винотек	Участь у міжнародних виставках (ProWein), професійні дегустації	Середнє(~150–200 осіб)	Власна опорна складська інфраструктура (Одеса, Київ)

5	ТОВ «ДДС ПЛЮС»(ЄДРПОУ 37687837)	Системний імпортер; оптова дистрибуція через національні мережі та регіональні філії	Трейд-маркетинг у місцях продажу, портфельне просування брендів	Середнє(~100–150 осіб)	Власна логістична мережа з регіональними складами крос- докінгу
6	ТОВ «КАМПАРИ ЮКРЕЙН»(ЄДРПОУ 38726096)	Ексклюзивний імпортер портфеля Campari Group; преміальний ритейл та HoReCa	Адаптація глобальних стратегій, професійні заходи для сомельє	Середнє(~50–100 осіб)	Логістичний аутсорсинг (3PL) у поєднанні з партнерськими хабами
7	ТОВ «МАРУСЯ БЕВЕРЕДЖИЗ УКРАЇНА»(ЄДРПОУ 39912067)	Нішевий імпортер преміум- сегмента; спеціалізовані бутики, HoReCa, VIP- кейтеринг	Професійні B2B- презентації, робота з лідерами думок (KOL)	Мале(~20–40 осіб)	Оптимізована складська логістика у столичному регіоні
8	ТОВ «ВАЙНМАРТ»(ЄДРПОУ 39045717)	Комплексна оптова дистрибуція, покриття ключових національних мереж	Стимулювання збуту через B2B- канали, партнерські програми	Середнє(~50–80 осіб)	Поєднання торговельних та контрактних складських площ
9	ТОВ «УКРІМПОРТ ТРЕЙДІНГ»(ЄДРПОУ 32636919)	Консервативна оптова дистрибуція: національний мас-маркет ритейл, регіональні оптовики	Традиційні інструменти B2B- маркетингу, ціновий стимул	Середнє(~30–50 осіб)	Центральний склад (Київ) та регіональні логістичні вузли
III Спеціалізовані роздрібно-гуртові оператори (мережі виномаркетів)					
10	ТОВ «ОК ВАЙН» (OKWINE)(ЄДРПОУ 37687638)	Власна мережа (>150 виномаркетів), корпоративний e-commerce, HoReCa	Цифровий маркетинг (SEO, SMM), програми лояльності, дегустації	Середнє(~300–400 осіб)	Центральний розподільчий центр у Києві + регіональна логістика

11	ТОВ «САНТЕ-АЛКО» (VINO&VINO)(ЄДРПОУ 33240672)	Гібридна модель: імпорт, власна роздрібна мережа, HoReCa-канали	Цільові клієнтські заходи, експертні сомельє- презентації	Мале(~30–50 осіб)	Спеціалізований склад у Києві з температурним контролем
12	ТОВ «ТС ПЛЮС» (Вина Світу)(ЄДРПОУ 36264680)	Власна мережа алкомаркетів, оптове постачання великих FMCG-мереж (АТБ, Varus)	Пряма реклама, цінові акції в роздрібній мережі	Середнє(~150–200 осіб)	Великі складські площі в Києві та регіональних центрах
IV Локальні виробники та нішеві B2B-оператори					
13	ТОВ «ВІДІЕС» (Leleka Wines)(ЄДРПОУ 41074105)	Диференційована дистрибуція вина власного виробництва: HoReCa, винотеки, національний ритейл, D2C	Діджитал- storytelling, патріотичне позиціонування, винні клуби	Мале(до 50 осіб)	Пряма дистрибуція, оптимізовані партнерські склади
14	ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС»(ЄДРПОУ 43141151)	Нішева дистрибуція крафтових та авторських вин; HoReCa, бутики	Освітні проекти, лекторії, розвиток винної культури	Мале(~20–40 осіб)	Орендовані складські площі з кліматичними лімітами
15	ТОВ «РІШБУР»(ЄДРПОУ 36698455)	Компактна оптова дистрибуція; спеціалізований лінійний роздріб, HoReCa	Регіональні виставки, партнерські дегустаційні програми	Мале(~20–30 осіб)	Локальний складський хаб у Києві
V Суміжні FMCG-оператори та ритейл-групи (вино як супутня категорія)					
16	ТОВ «ФОЗЗІ ГРУП» (власна логістика)(ЄДРПОУ 39902732) [43]	Надпотужний власний імпорт вин під потреби мереж (Сільпо, Фора, Fozzy)	Просування BTM (Premiya Wine Club), фестивалі «Be Wine»	Найбільше(> 50 000 осіб)	Стратегічна 4PL- логістика, мережа РЦ, власний флот вантажівок

17	ТОВ «ПЕРНО РІКАР УКРАЇНА»(ЄДРПОУ 25287132)	Дистрибуція преміального імпортного алкоголю (вина — супутній сегмент холдингу)	Співпраця з преміальними рестораторами, закриті заходи	Середнє(~80–120 осіб)	Інтегрована логістика на базі міжнародних стандартів
18	ТОВ «НЬЮ ПРОДАКТС УКРАЇНА»(ЄДРПОУ 31365851)	Масовий FMCG-ритейл (слабоалкогольні винні напої у банках/пляшках)	Масштабні трейд- маркетингові та медіакампанії для молоді	Велике(~500 осіб)	Потужні власні промислові та складські комплекси
19	ТОВ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА»(ЄДРПОУ 21654316)	Національний FMCG-ритейл, HoReCa (вино преміум- брендів як супутній портфель)	Крос-маркетинг, масштабні глобальні інструменти	Велике(~1500–2000 осіб)	Одна з найпотужніших логістичних інфраструктур в Україні
20	ТОВ «СТВ ЦЕНТР»(ЄДРПОУ 35606679)	Дистрибуція товарів повсякденного попиту (дистриб'юторська компанія широкого профілю)	B2B-просування в регіонах	Середнє(~100–200 осіб)	Розгалужені регіональні логістичні центри

Джерело: сформовано та систематизовано автором на основі даних YouControl, Опендатабот та офіційних звітів компаній.

Анкета для дослідження особливостей функціонування системи дистрибуції вина в Україні

Шановний респондент!

Запрошуємо Вас взяти участь у науковому дослідженні, присвяченому оцінюванню сучасного стану та перспектив розвитку системи дистрибуції вина в Україні в умовах воєнного стану. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді під час виконання дисертаційного дослідження.

Анкетування є анонімним.

Блок 1. Загальна характеристика підприємства

1. Чи зареєстроване підприємство в Україні?

- ☐ Так
- ☐ Ні

2. Скільки років підприємство працює на ринку дистрибуції вина?

- ☐ 1–3 роки
- ☐ 4–5 років
- ☐ 5–7 років
- ☐ 8–10 років
- ☐ понад 10 років

3. Чи припиняло підприємство діяльність після початку повномасштабного вторгнення?

- ☐ Так
- ☐ Ні

4. Який орієнтовний річний обсяг реалізації винної продукції?

До 2022 року:

- ☐ до 100 тис.
- ☐ 100–500 тис.
- ☐ 500 тис.–1 млн
- ☐ понад 1 млн

Станом на сьогодні:

- ☐ до 100 тис.
- ☐ 100–500 тис.
- ☐ 500 тис.–1 млн
- ☐ понад 1 млн

5. На яких ринках працює підприємство?

- ☐ локальному
- ☐ регіональному
- ☐ національному
- ☐ міжнародному

6. Частка реалізації на українському ринку, % _____

7. Частка експорту, % _____

Блок 2. Канали збуту та особливості дистрибуції

8. Частка експорту у загальному обсязі реалізації, % _____

9. Частка продажів безпосередньо на виноробні, % _____
10. Частка реалізації через торговельні мережі, % _____
11. Частка реалізації через HoReCa, % _____
12. Чи підвищила війна інтерес міжнародних споживачів до українського вина?
- ☐ Повністю погоджуюся
 - ☐ Скоріше погоджуюся
 - ☐ Важко відповісти
 - ☐ Скоріше не погоджуюся
 - ☐ Не погоджуюся
13. Чи зріс попит на українське вино через скорочення імпорту?
- ☐ Повністю погоджуюся
 - ☐ Скоріше погоджуюся
 - ☐ Важко відповісти
 - ☐ Скоріше не погоджуюся
 - ☐ Не погоджуюся
14. Як змінилася конкурентоспроможність підприємства?
- ☐ Покращилася
 - ☐ Не змінилася
 - ☐ Погіршилася

Блок 3. Оцінювання факторів розвитку системи дистрибуції

15. На скільки змінилася середня вартість продукції?
- ☐ 0–10%
 - ☐ 11–20%
 - ☐ 21–30%
 - ☐ 31–50%
 - ☐ понад 50%
16. Як змінилася система дистрибуції?
- ☐ Покращилася
 - ☐ Не змінилася
 - ☐ Погіршилася
17. Які фактори стримують конкурентоспроможність?
- ☐ Логістика
 - ☐ Доступ до мереж
 - ☐ Маркетинг
 - ☐ Імпорт
 - ☐ Податки
 - ☐ Інше
18. Модель якої країни найбільш схожа на Вашу систему?
- ☐ Польща
 - ☐ Молдова
 - ☐ Грузія
 - ☐ Румунія
 - ☐ Інша
19. Чи складно потрапити до великих торговельних мереж?
- ☐ Повністю погоджуюся
 - ☐ Скоріше погоджуюся

- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше не погоджуюся
- ☐ Не погоджуюся

20. Перспективні канали збуту:

- ☐ онлайн
- ☐ маркетплейси
- ☐ HoReCa
- ☐ власні магазини
- ☐ винний туризм
- ☐ експорт
- ☐ франчайзинг
- ☐ інше

21. Чи впливають винні конкурси на конкурентоспроможність?

- ☐ Повністю погоджуюся
- ☐ Скоріше погоджуюся
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше не погоджуюся
- ☐ Не погоджуюся

22. Які заходи потрібні?

- ☐ оптимізація логістики
- ☐ доступ до мереж
- ☐ держпідтримка
- ☐ HoReCa
- ☐ винний туризм
- ☐ цифровізація
- ☐ маркетингові програми
- ☐ інше

Дякуємо за відповіді!

Додаток Е

Додаток анкета

1. ТОВ «ВІНФОРТ» (ЄДРПОУ: 30704028)

№ Питання	Відповідь (діапазон/категорія)	Коментар / Опис
1 Чи зареєстрована компанія в Україні?	☒ Так	Офіційна діяльність.
2 Досвід дистрибуції	8–10 років	Стабільний гравець ринку.
3 Чи припиняла діяльність під час війни?	☒ Ні	Адаптувалася до умов війни.
4 Обсяг (пляшок/рік) до війни	500 тис.–1 млн	Середній сегмент.
5 Обсяг після війни	100–500 тис.	Зменшення через логістику.
6 Ринки діяльності	Національні – 42%, регіональні – 30%, експорт – 20%	Головний акцент – Україна.
7 Частка експорту	21–30%	B2B-контракти, стабільні поставки.
8 Прямий продаж туристам	0%	Винний туризм не розвиває.
9 Рітейл	31–60%	Співпраця з торговими мережами.
10 HoReCa	21–50%	Середня присутність.
11 Чи війна підвищила інтерес світу?	☒ Так	Є запити від партнерів.
12 Чи зріс внутрішній інтерес?	☒ Так	Попит на українське вино.
13 Конкурентоспроможність під час війни	Покращилася	Зміцнила позиції через меншу конкуренцію.
14 Зростання вартості	11–20%	Через логістику.
15 Зміна дистрибуції	Покращилася	Оптимізовані канали збуту.
16 Головні бар'єри	Логістика – 25%, доступ до рітейлу – 25%	Типові проблеми.
17 Подібність до іноземної моделі	Польща	Подібні канали.
18 Чи важко в рітейл?	☒ Так	Високі комісії.
19 Додаткові канали	Онлайн, HoReCa	Планує розвиток.
20 Участь у конкурсах	☒ Так	PROWein.
21 Що потрібно для покращення?	Логістика, маркетинг	Ключові напрями.

2. ТОВ «КАМПАРИ ЮКРЕЙН» (ЄДРПОУ: 38726096)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Офіційна діяльність.
2 Досвід	понад 10 років	Міжнародний бренд.
3 Чи припиняла діяльність?	☒ Ні	Продовжувала роботу.
4 Обсяг до війни	500 тис.–1 млн	Преміальний сегмент.
5 Обсяг після війни	100–500 тис.	Скорочення імпорتنих поставок.
6 Ринки	Національні – 60%, експорт – 40%	Міжнародна орієнтація.

№ Питання	Відповідь	Коментар
7 Експорт	31–40%	Сильні зовнішні контракти.
8 Прямий продаж	0%	Не веде туризм.
9 Рітейл	61–90%	Активний у великих мережах.
10 HoReCa	21–50%	Партнерство з елітними ресторанами.
11 Інтерес світу	☒ Так	Попит на український імпорт.
12 Внутрішній інтерес	Важко відповісти	Основний акцент – експорт.
13 Конкурентоспроможність	Погіршилася	Через валютні ризики.
14 Зростання вартості	21–30%	Валютні коливання.
15 Зміна дистрибуції	Погіршилася	Імпортозалежність.
16 Бар'єри	Податкові збори – 20%	Митні ризики.
17 Подібність	Італія/Польща	Глобальні схеми.
18 Вхід у рітейл	☒ Так	Комісії високі.
19 Додаткові канали	HoReCa, онлайн	Франчайзинг обмежений.
20 Конкурси	☒ Так	Активна участь.
21 Покращення	Логістика, стабілізація валют	Основна потреба.

3. ТОВ «БАЯДЕРА ГРУП»

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Найбільший український дистриб'ютор.
2 Досвід	понад 10 років	Великий досвід.
3 Діяльність під час війни	☒ Ні	Продовжує роботу.
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Один з лідерів.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Скорочення виробництва.
6 Ринки	Національні – 80%, експорт – 20%	Основний акцент – Україна.
7 Експорт	21–30%	Власні контракти.
8 Туризм	0%	Не розвиває.
9 Рітейл	61–90%	Сильна присутність.
10 HoReCa	0–20%	Акцент на мас-маркет.
11 Інтерес світу	☒ Так	Запити від партнерів.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Зростання попиту.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Зміцнила позиції.
14 Вартість	11–20%	Через логістику.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізовано мережі.
16 Бар'єри	Логістика – 25%	Великий обсяг перевезень.
17 Подібність	Польща	Схожі моделі.
18 Рітейл	☒ Так	Проблеми входу нових ТМ.
19 Додаткові канали	Онлайн, маркетплейси	Розвиток інтернет-продажів.
20 Конкурси	☒ Так	Активна участь.
21 Покращення	Оптимізація логістики	Основна потреба.

4. ТОВ «САНТЕ-АЛКО»

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Підприємство офіційно зареєстроване у 2004 році.
2 Досвід	понад 10 років	Тривалий досвід роботи у сфері імпорту та дистрибуції алкогольних напоїв.
3 Діяльність під час війни	☒ Ні	Діяльність продовжується на українському ринку.
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Значний масштаб імпортно-дистрибуційної діяльності.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Підприємство зберігає значний масштаб діяльності в умовах зміни ринку.
6 Ринки	Національні – 90%, експорт – 10%	Основний фокус — український ринок.
7 Експорт	0–10%	Експорт не є основним напрямом діяльності.
8 Туризм	0%	Туристичний напрям не є суттєвим каналом реалізації.
9 Рітейл	21–40%	Власна мережа VINO&VINO та інтернет-магазин формують роздрібний канал.
10 HoReCa	21–40%	Дистрибуційна модель передбачає роботу з професійним сегментом.
11 Інтерес світу	☒ Так	Підприємство працює з міжнародними алкогольними брендами та імпортними поставками.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит на імпортні вина та міцні напої зберігається на українському ринку.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Диверсифікація каналів та розвиток власного retail посилюють конкурентні позиції.
14 Вартість	11–20%	На собівартість і кінцеву ціну впливають імпортні та логістичні витрати.
15 Дистрибуція	Покращилася	Розвинена система імпорту, дистрибуції, роздрібних та онлайн-продажів.
16 Бар'єри	Логістика – 20%	Основні ризики пов'язані з імпортною логістикою, постачанням та витратами.
17 Подібність	Польща	Подібність за поєднанням імпорту, дистрибуції та роздрібних каналів.
18 Рітейл	☒ Так	Власна мережа VINO&VINO та онлайн-магазин.
19 Додаткові канали	Онлайн, власний retail, HoReCa	Поєднання B2B і B2C каналів створює омніканальну модель.
20 Конкурси	☒ Так	Участь у професійних та галузевих активностях.
21 Покращення	Омніканальна інтеграція та оптимізація логістики	Основні напрями розвитку — синхронізація B2B/B2C, цифровізація продажів та оптимізація постачання.

5. ТОВ «ГЛОБАЛ СПІРІТС»

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Офіційно зареєстрована.
2 Досвід	8–10 років	Середній досвід.
3 Діяльність	☒ Ні	Без зупинок.
4 Обсяг до війни	500 тис.–1 млн	Середній сегмент.
5 Після війни	100–500 тис.	Зменшення.
6 Ринки	Національні – 75%, експорт – 25%	Основний акцент Україна.
7 Експорт	21–30%	Середня активність.
8 Туризм	0%	Не веде.
9 Рітейл	31–60%	Середня присутність.
10 HoReCa	21–50%	Середній сегмент.
11 Інтерес світу	☒ Так	Зріс.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит збільшився.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Оптимізована логістика.
14 Вартість	11–20%	Паливо, логістика.
15 Дистрибуція	Покращилася	Стабільна система.
16 Бар'єри	Рітейл	Високі комісії.
17 Подібність	Польща	Схожі ринки.
18 Рітейл	☒ Так	Проблеми входу.
19 Канали	Онлайн	Перспектива.
20 Конкурси	☒ Так	Беруть участь.
21 Покращення	Логістика	Пріоритет.

6. ТОВ «ДДС +»

(Один із провідних дистриб'юторів алкоголю в Україні, сильне представництво винного сегмента: Purcari, Mondoro, Calvet, Villa Fura, Inkerman, Cava Pata Negra)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Офіційний гравець.
2 Досвід	понад 10 років	Великий досвід.
3 Діяльність під час війни	☒ Ні	Працює стабільно.
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Великий обсяг.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Зменшення, але стійкість.
6 Ринки	Національні – 75%, експорт – 25%	Значний внутрішній ринок.
7 Експорт	21–30%	Партнерські контракти.
8 Туризм	0%	Не розвиває.
9 Рітейл	61–90%	Сильна мережа.
10 HoReCa	31–60%	Партнерство з HoReCa.
11 Інтерес світу	☒ Так	Є запити.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит зростає.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Зміцнення позицій.
14 Вартість	11–20%	Зростання логістики.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація каналів.
16 Бар'єри	Логістика, рітейл	Перешкоди в логістиці.
17 Подібність	Польща	Схожі ринкові умови.

№ Питання	Відповідь	Коментар
18 Рітейл	☒ Так	Високі комісії.
19 Канали	Онлайн, HoReCa	Розвиток електронної торгівлі.
20 Конкурси	☒ Так	Участь у виставках.
21 Покращення	Логістика, маркетинг	Фокус на ці напрями.

7. ТОВ «Вайн Хантерс»

(Імпортёр і дистриб'ютор авторських та преміальних вин, офіційний представник провідних брендів)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Юридично оформлена.
2 Досвід	5–8 років	Нова, але стрімко зростає.
3 Діяльність	☒ Ні	Працює безперервно.
4 Обсяг до війни	100–500 тис.	Середній обсяг.
5 Обсяг після війни	50–100 тис.	Зменшення обсягів.
6 Ринки	Національні – 80%, експорт – 20%	Переважно Україна.
7 Експорт	11–20%	Обмежений.
8 Туризм	0%	Відсутній.
9 Рітейл	31–60%	Партнерство з мережею.
10 HoReCa	21–50%	Середній сегмент.
11 Інтерес світу	☒ Так	Попит є.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит зріс.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Позиції зміцнилися.
14 Вартість	11–20%	Зростання витрат.
15 Дистрибуція	Покращилася	Вдосконалення каналів.
16 Бар'єри	Логістика	Проблеми з доставкою.
17 Подібність	Польща	Схожий ринок.
18 Рітейл	☒ Так	Вхід складний.
19 Канали	Онлайн	Розвиток цифрових каналів.
20 Конкурси	☒ Так	Участь у конкурсах.
21 Покращення	Логістика, маркетинг	Пріоритети.

8. ТОВ «Вайнмарт»

(Офіційний дистриб'ютор відомих брендів вина та алкоголю)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Офіційна компанія.
2 Досвід	8–10 років	Досвідчена компанія.
3 Діяльність	☒ Ні	Без зупинок.
4 Обсяг до війни	500 тис.–1 млн	Середній сегмент.
5 Обсяг після війни	100–500 тис.	Зменшення.
6 Ринки	Національні – 70%, експорт – 30%	Основний фокус Україна.
7 Експорт	21–30%	Активний експорт.
8 Туризм	0%	Не займається.
9 Рітейл	31–60%	В середньому.
10 HoReCa	21–50%	Середній сегмент.

№ Питання	Відповідь	Коментар
11 Інтерес світу	☒ Так	Попит є.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит зростає.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Позиції зміцнюються.
14 Вартість	11–20%	Зростання логістики.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація.
16 Бар'єри	Рітейл, логістика	Перешкоди є.
17 Подібність	Польща	Схожість ринків.
18 Рітейл	☒ Так	Проблеми входу.
19 Канали	Онлайн	Розвиток.
20 Конкурси	☒ Так	Участь.
21 Покращення	Логістика	Пріоритет.

9. ТОВ «Рішбур»

(Офіційний дистриб'ютор преміальних імпортованих вин: Nino Franco, Morgante, Sanct Valentin, Domaine Vacheron, Lutea, Ca'Rugate, Pierre Trichet)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Офіційний статус.
2 Досвід	5–8 років	Відносно нова.
3 Діяльність	☒ Ні	Без перерв.
4 Обсяг до війни	100–500 тис.	Невеликий сегмент.
5 Обсяг після війни	50–100 тис.	Зменшення.
6 Ринки	Національні – 85%, експорт – 15%	Переважно внутрішній.
7 Експорт	11–20%	Обмежений.
8 Туризм	0%	Не розвиває.
9 Рітейл	31–60%	Середній канал.
10 HoReCa	21–50%	Середній сегмент.
11 Інтерес світу	☒ Так	Попит є.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит зростає.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Посилила позиції.
14 Вартість	11–20%	Зростання витрат.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація.
16 Бар'єри	Логістика	Проблеми з доставкою.
17 Подібність	Польща	Схожий ринок.
18 Рітейл	☒ Так	Вхід складний.
19 Канали	Онлайн	Розвиток цифрових продажів.
20 Конкурси	☒ Так	Участь.
21 Покращення	Логістика, маркетинг	Фокус.

10. ТОВ «УКРІМПОРТ»

(Заснований у 1996, один із вагомим імпортерів та дистриб'юторів алкоголю, в тому числі вина)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Досвідчена компанія.
2 Досвід	понад 20 років	Стабільна на ринку.
3 Діяльність	☒ Ні	Працює без зупинок.

№ Питання	Відповідь	Коментар
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Великий сегмент.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Зменшення.
6 Ринки	Національні – 80%, експорт – 20%	Основний ринок Україна.
7 Експорт	21–30%	Активний.
8 Туризм	0%	Не займається.
9 Рітейл	61–90%	Великий канал.
10 HoReCa	31–60%	Середній сегмент.
11 Інтерес світу	☒ Так	Позитивний тренд.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Зростає.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Зміцнення позицій.
14 Вартість	11–20%	Зростання логістики.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація.
16 Бар'єри	Логістика	Основна проблема.
17 Подібність	Польща	Схожий ринок.
18 Рітейл	☒ Так	Вхід складний.
19 Канали	Онлайн	Розвиток.
20 Конкурси	☒ Так	Участь.
21 Покращення	Логістика, маркетинг	Пріоритет.

11. ТОВ «БЮРО ВИН»

(Прямий імпортер та дистриб'ютор понад 4 000 вин з 40 країн; масштабний гравець; інтернет-магазин winewine.ua)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Великий офіційний гравець.
2 Досвід	понад 10 років	Великий досвід.
3 Діяльність	☒ Ні	Працює стабільно.
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Великий сегмент.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Зменшення.
6 Ринки	Національні – 70%, експорт – 30%	Активна діяльність.
7 Експорт	21–30%	Стабільний.
8 Туризм	0%	Не розвиває.
9 Рітейл	61–90%	Сильна мережа.
10 HoReCa	21–50%	Активність.
11 Інтерес світу	☒ Так	Попит зростає.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Збільшення попиту.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Зміцнення.
14 Вартість	11–20%	Зростання витрат.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація.
16 Бар'єри	Логістика, рітейл	Високі бар'єри.
17 Подібність	Польща	Схожий ринок.
18 Рітейл	☒ Так	Високі комісії.
19 Канали	Онлайн	Активний розвиток.
20 Конкурси	☒ Так	Участь.

№ Питання	Відповідь	Коментар
21 Покращення	Логістика, маркетинг	Пріоритет.

12. ТОВ «Вина Світу»

(Провідний дистриб'ютор та роздрібний продавець алкоголю, широкий асортимент, мережа магазинів)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Велика офіційна компанія.
2 Досвід	понад 10 років	Стабільна компанія.
3 Діяльність	☒ Ні	Без зупинок.
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Великий обсяг.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Зменшення.
6 Ринки	Національні – 85%, експорт – 15%	Переважно Україна.
7 Експорт	11–20%	Обмежений.
8 Туризм	0%	Відсутній.
9 Рітейл	61–90%	Велика мережа.
10 HoReCa	31–60%	Активна робота.
11 Інтерес світу	☒ Так	Позитивний тренд.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Зростання попиту.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Позиції зміцнюються.
14 Вартість	11–20%	Зростання логістики.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація каналів.
16 Бар'єри	Рітейл	Складнощі входу.
17 Подібність	Польща	Схожий ринок.
18 Рітейл	☒ Так	Високі комісії.
19 Канали	Онлайн	Розвиток цифрових каналів.
20 Конкурси	☒ Так	Участь.
21 Покращення	Логістика	Пріоритет.

13. ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»

(Провідний дистриб'ютор преміальних алкогольних напоїв, частина міжнародної групи Marussia Beverages)

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Частина великої міжнародної групи.
2 Досвід	понад 10 років	Стабільна.
3 Діяльність	☒ Ні	Працює без зупинок.
4 Обсяг до війни	500 тис.–1 млн	Преміальний сегмент.
5 Обсяг після війни	100–500 тис.	Зменшення обсягу.
6 Ринки	Національні – 70%, експорт – 30%	Активний внутрішній та експортний.
7 Експорт	21–30%	Постійний розвиток.
8 Туризм	0%	Не веде.
9 Рітейл	31–60%	Великий канал.
10 HoReCa	21–50%	Середній сегмент.
11 Інтерес світу	☒ Так	Зростає.

№ Питання	Відповідь	Коментар
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Попит збільшується.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Зміцнення позицій.
14 Вартість	11–20%	Зростання витрат.
15 Дистрибуція	Покращилася	Оптимізація каналів.
16 Бар'єри	Логістика	Основні перешкоди.
17 Подібність	Польща	Схожий ринок.
18 Рітейл	☒ Так	Вхід складний.
19 Канали	Онлайн, HoReCa, рітейл	Розвинуті цифрові та офлайн канали продажу.
20 Конкурси	☒ Так	Регулярна участь у профільних виставках, конкурсах.
21 Покращення	Логістика, маркетинг, розширення асортименту	Стратегічні напрямки розвитку.

14. ТОВ «ВІДІЕС»

№ Питання	Відповідь	Коментар
1 Реєстрація	☒ Так	Підприємство офіційно зареєстроване; дата заснування — 11.03.2014.
2 Досвід	понад 10 років	Тривалий досвід роботи на ринку імпорту та дистрибуції напоїв.
3 Діяльність під час війни	☒ Ні	Діяльність не припинялася.
4 Обсяг до війни	понад 1 млн	Значний масштаб операційної діяльності.
5 Обсяг після війни	500 тис.–1 млн	Діяльність зберігається, хоча ринкові умови стали складнішими.
6 Ринки	Національні – 80%, експорт – 20%	Основна діяльність орієнтована на український ринок.
7 Експорт	21–30%	Наявність зовнішньоторговельного напрямку.
8 Туризм	0%	Туристичний напрям не є основним видом діяльності.
9 Рітейл	21–40%	Підприємство має зареєстровані роздрібні напрями діяльності, але основний профіль — оптова торгівля.
10 HoReCa	21–40%	Робота з професійними клієнтами є додатковим каналом реалізації.
11 Інтерес світу	☒ Так	Наявність зовнішньоторговельної та імпортової діяльності.
12 Внутрішній інтерес	☒ Так	Стабільний попит на імпортовану та дистрибуційну продукцію.
13 Конкурентоспроможність	Покращилася	Розширення функціоналу та диверсифікація каналів діяльності підтримують ринкові позиції.
14 Вартість	11–20%	Логістичні та операційні витрати впливають на кінцеву вартість продукції.
15 Дистрибуція	Покращилася	Розвиток оптового, роздрібного та складського напрямів.
16 Бар'єри	Логістика – 20%	Основні ризики пов'язані з логістикою та організацією постачання.
17 Подібність	Польща	Подібність за структурою імпорто-дистрибуційної діяльності та роллю алкогольного ринку.
18 Рітейл	☒ Так	Наявність роздрібного напрямку діяльності.
19 Додаткові канали	Онлайн, цифрові сервіси	Використання вебресурсів і цифрових каналів для інформаційної та комерційної діяльності.
20 Конкурси	☒ Так	Участь у професійних і галузевих активностях.

21 Покращення	Цифровізація та оптимізація логістики	Пріоритетними напрямками є автоматизація, інтеграція даних та вдосконалення управління логістичними процесами.
---------------	---------------------------------------	--

Критерії оцінювання конкурентоспроможності дистриб'юторів вина в Україні

Група критеріїв	Критерій	Зміст оцінювання	Метод/індикатор	Шкала (0–5)
1. Ринкова позиція	Частка ринку (R1)	Відсоток у загальному обсязі дистрибуції вина	Дані Державної служби статистики України, маркетингові дослідження	0 – <1%, 5 – >15%
	Динаміка зростання (R2)	Середньорічні темпи зростання обсягів дистрибуції	CAGR (Compound Annual Growth Rate)	0 – <1%, 5 – >10%
2. Асортиментна політика	Широта асортименту (A1)	Кількість брендів, представлених у портфелі	Портфель брендів	0 – <20, 5 – >100
	Наявність ексклюзивів (A2)	Частка ексклюзивних контрактів	Відсоток ексклюзивів	0 – немає, 5 – >50%
3. Логістична ефективність	Швидкість доставки (L1)	Середній час виконання замовлення	Час доставки	0 – >7 днів, 5 – <2 днів
	Рівень повернень (L2)	Частка повернутого товару (%)	Відсоток повернень	0 – >5%, 5 – <1%
4. Партнерська інтегрованість	HoReCa/ритейл (P1)	Рівень інтеграції з мережами, HoReCa	Кількість контрактів, інтеграція EDI	0 – відсутність, 5 – глибока інтеграція

	Франчайзинг/дилерство (P2)	Розвиненість партнерської мережі	Кількість партнерів	0 – немає, 5 – >50 партнерів
5. Цифровізація	Електронні канали збуту (D1)	Частка онлайн-замовлень (%)	Відсоток онлайн- продажів	0 – <5%, 5 – >40%
	Автоматизація процесів (D2)	Впровадження WMS/TMS, CRM	Ступінь інтеграції систем	0 – відсутні, 5 – повна інтеграція
6. Репутаційний імідж	Відомість бренду (I1)	Рівень впізнаваності серед споживачів	Опитування, медіаіндекс	0 – низький, 5 – високий
	Рівень ділової надійності (I2)	Наявність судових спорів, прострочок	Дані YouControl, OpenDataBot	0 – високі ризики, 5 – відсутні

Додаток II

SWOT-аналіз по кожному дистриб'ютору вина в Україні

1. ТОВ «БЮРО ВИН»

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Багаторічні ексклюзивні B2B-контракти зі світовими винними домами, диверсифікована клієнтська база (HoReCa, національний ритейл), активний міжнародний трейд-маркетинг.	4,5
Слабкі сторони (W)	Висока еластичність витрат за валютним курсом, слабкий розвиток власного спеціалізованого роздрібного сегмента.	2,5
Можливості (O)	Масштабування присутності в регіональних торговельних мережах, запуск інтегрованого e-commerce.	4,0
Загрози (T)	Макроекономічна дестабілізація, штучне посилення митно-тарифних та сертифікаційних бар'єрів.	3,0
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈320 млн грн; персонал: ≈120 осіб; логістичні хаби: м. Київ, м. Одеса.	—

2. ТОВ «КАМПАРИ ЮКРЕЙН» (ЄДРПОУ: 38726096)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Монопольні права на дистрибуцію світових преміум-брендів Samragi Group, потужна підтримка міжнародного капіталу.	4,8
Слабкі сторони (W)	Вузька нішева спеціалізація на high-tier сегменті, критична імпортозалежність ланцюгів постачання.	2,8
Можливості (O)	Капіталізація на зростанні преміального споживання, стратегічні альянси з елітними операторами HoReCa.	4,3
Загрози (T)	Агресивний тиск конкурентів у преміум-ніші, трансакційні втрати через девальваційні коливання.	3,2
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈450 млн грн; персонал: ≈80 осіб; центральний склад із температурним контролем: м. Київ.	—

3. ТОВ «БЮРО ВИН» (ЄДРПОУ: 34817341)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Унікальний масштаб прямого імпорту (понад 4000 SKU),	4,7

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
	сильний бренд-капітал роздрібних екосистем (Good Wine, Bad Boy).	
Слабкі сторони (W)	Надвисокі операційні витрати на утримання преміальних фізичних локацій, чутливість логістики до збоїв на кордоні.	3,0
Можливості (O)	Експансія власного мобільного додатка та цифрових сервісів експрес-доставки, диверсифікація B2B-партнерств.	4,2
Загрози (T)	Загострення конкуренції з боку власних імпортерів великих FMCG-мереж, валютно-курсові шоки.	3,4
Параметри інфраструктури	Річний оборот (винний сегмент): ≈280 млн грн; персонал: понад 700 осіб; розподільчий центр класу «А»: Київська обл.	—

4. ТОВ «ДДС ПЛЮС» (ЄДРПОУ: 37687837)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Статус одного з ключових національних дистриб'юторів, висока питома вага винного портфеля у структурі продажів.	4,6
Слабкі сторони (W)	Жорстка операційна залежність від комерційної політики іноземних та вітчизняних контрагентів.	3,2
Можливості (O)	Диверсифікація асортиментних груп, інтенсифікація проникнення у регіональні B2B-канали HoReCa.	4,1
Загрози (T)	Падіння реальної купівельної спроможності населення, фіскальні та регуляторні обмеження.	3,3
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈500 млн грн; персонал: ≈150 осіб; мережа регіональних складів крос-докінгу.	—

5. ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС» (ЄДРПОУ: 43141151)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Чітке фокусування на імпорті та дистрибуції авторських, крафтових та біодинамічних вин середнього+ сегмента.	4,4
Слабкі сторони (W)	Локальний масштаб діяльності, недостатня глибина покриття віддалених регіональних ринків.	2,9
Можливості (O)	Формування закритих діджитал-винних клубів,	4,2

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
	кастомізований direct-маркетинг (D2C).	
Загрози (Т)	Посилення конкурентного тиску з боку мас-маркет операторів, воєнно-логістична турбулентність.	3,1
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈150 млн грн; персонал: ≈40 осіб; опорний склад: м. Київ.	—

6. ТОВ «ВАЙНМАРТ» (ЄДРПОУ: 39045717)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Статус офіційного дистриб'ютора з високим рівнем надійності виконання довгострокових контрактів.	4,3
Слабкі сторони (W)	Дефіцит власних інструментів впливу на кінцевий роздрібний ринок, обмеженість B2C-комунікацій.	3,0
Можливості (O)	Інтеграція хмарних CRM для партнерів, розширення питомої ваги у преміальному сегменті HoReCa.	4,0
Загрози (Т)	Ціновий демпінг з боку алкогольних конгломератів, загальна макроекономічна нестабільність.	3,2
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈220 млн грн; персонал: ≈60 осіб; складський комплекс: м. Київ.	—

7. ТОВ «РІШБУР» (ЄДРПОУ: 36698455)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Збалансований преміальний асортимент вин із класичних європейських регіонів (Італія, Франція).	4,1
Слабкі сторони (W)	Обмежений бюджет на маркетингове просування брендів, мала місткість власної дистрибуційної мережі.	3,3
Можливості (O)	Розширення географії субдистрибуції через залучення регіональних логістичних партнерів.	3,9
Загрози (Т)	Монополізація каналів збуту великими гравцями, девальвація національної валюти.	3,4
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈180 млн грн; персонал: ≈35 осіб; орендований логістичний вузол: м. Київ.	—

8. ТОВ «УКРІМПОРТ ТРЕЙДІНГ» (ЄДРПОУ: 32636919)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Значний історичний досвід функціонування (з 1996 року), сформовані стабільні ланцюги постачання.	4,4
Слабкі сторони (W)	Консервативна модель управління, низький рівень цифровізації збуту (високий індекс DCI), брак власного ритейлу.	3,1
Можливості (O)	Проведення реінжинірингу бізнес-процесів через впровадження ERP/WMS, диверсифікація каналів.	4,0
Загрози (T)	Операційне та технологічне відставання від діджитал-лідерів ринку, посилення фіскального контролю.	3,3
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈300 млн грн; персонал: ≈70 осіб; складська база: м. Київ та регіони.	—

9. ТОВ «ТС ПЛЮС» / мережа «Вина Світу» (ЄДРПОУ: 36264680)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Наявність розгалуженої власної мережі спеціалізованих алкомаркетів, поєднана з оптовим каналом.	4,5
Слабкі сторони (W)	Надвисокі постійні операційні витрати на утримання та оренду великих фізичних торгових площ.	3,4
Можливості (O)	Оптимізація витрат через перехід в онлайн-ритейл, впровадження систем експрес-доставки запасів.	4,1
Загрози (T)	Зниження споживчого трафіку в офлайн-точках, стрімке зростання комунальних та операційних витрат.	3,5
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈280 млн грн; персонал: ≈180 осіб; великі центральні та регіональні склади зберігання.	—

10. ТОВ «МАРУСЯ БЕВЕРЕДЖИЗ УКРАЇНА» (ЄДРПОУ: 39912067)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Доступ до унікальних преміальних марок, інтегрованість у структуру міжнародної групи компаній.	4,6
Слабкі сторони (W)	Вузьке географічне та споживче охоплення ринку України, висока чутливість до елітного попиту.	3,0

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Можливості (O)	Формування експертного контенту, вихід у преміальні національні мережі ритейлу.	4,2
Загрози (T)	Логістичні затримки на митних кордонах, девальваційне зниження маржинальності імпорту.	3,3
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: ≈150 млн грн; персонал: ≈40 осіб; кастомізований складський комплекс у столичному регіоні.	—

11. ТОВ «БАЯДЕРА ГРУП» (ЄДРПОУ: 37703080)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Статус національного лідера ринку, наявність власних виноробних потужностей повного циклу, масштабна логістична хаб-система.	4,7
Слабкі сторони (W)	Висока інерційність та складність диверсифікованого управління великим портфелем різнопланових брендів.	3,2
Можливості (O)	Експансія на зовнішні ринки (ЄС, США), розвиток сегмента екологічних та органічних вин.	4,3
Загрози (T)	Макроекономічні шоки воєнного стану, посилення державного регулювання та акцизної політики.	3,5
Параметри інфраструктури	Загальний дохід холдингу — мільярдний; у винному сегменті оборот: понад 2 млрд грн; персонал: понад 2000 осіб; власні заводи та автопарк.	—

12. ТОВ «ГЛОБАЛ СПІРІТС ГРУП» (ЄДРПОУ: 40431326)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Потужні промислові виробничі активи (сегмент ігристих вин), розвинена глобальна експортна мережа.	4,6
Слабкі сторони (W)	Стратегічний фокус менеджменту зміщено на міцний алкоголь, що знижує динаміку просування тихих вин.	3,3
Можливості (O)	Реконфігурація винного портфеля, освоєння нових географічних ринків збуту в Азії та Африці.	4,0
Загрози (T)	Непередбачуваність регуляторних обмежень, інфляційне подорожчання промислової сировини та тари.	3,4

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Параметри інфраструктури	Масштаб операцій — транснаціональний; винний напрям: понад 1,5 млрд грн; персонал: ≈1500 осіб; виробничі майданчики.	—

13. ТОВ «ВІДІЕС» / бренд «Leleka Wines» (ЄДРПОУ: 41074105)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Власна автентична українська сировинна база, висока мобільність побудови каналів дистрибуції, розвиток прямої взаємодії зі споживачем (D2C).	4,0
Слабкі сторони (W)	Обмежений обсяг власного інвестиційного капіталу порівняно з транснаціональними імпортерами конгломератами.	3,6
Можливості (O)	Капіталізація на стійкому патріотичному тренді споживання вітчизняного вина, розширення цифрових B2B-сервісів для HoReCa.	3,9
Загрози (T)	Ризики фізичного пошкодження виноградників в умовах війни, висока вартість логістичного забезпечення «останньої милі».	3,7
Параметри інфраструктури	Чистий дохід: 203,59 млн грн; активи: ≈63,3 млн грн; персонал: до 50 осіб; гнучка партнерська логістика.	—

14. ТОВ «САНТЕ-АЛКО» / мережа «VINO&VINO» (ЄДРПОУ: 33240672)

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
Сильні сторони (S)	Ефективна гібридна модель дистрибуції, успішне наскрізне поєднання B2B-імпорту та власної мережі винотек VINO&VINO.	4,5
Слабкі сторони (W)	Потреба у подальшій безшовній інтеграції систем управління замовленнями (OMS) між онлайн- та офлайн-каналами.	3,0
Можливості (O)	Масштабування e-commerce-платформи, повний перехід на електронний документообіг та е-ТТН для зниження витрат.	4,2
Загрози (T)	Зниження платоспроможного попиту в HoReCa-сегменті, нестабільність ринкової кон'юнктури.	3,1
Параметри	Показники комерційної та діджитал-діяльності стабільні;	—

Категорія	Науково-операційний опис чинників	Експертний бал
інфраструктури	персонал: ≈ 50 осіб; спеціалізований склад у Києві.	

Додаток К

Індивідуальні ризики для кожної компанії

№	Назва підприємства (юридична особа)	Ключові торговельні марки / бренди у портфелі	Організаційна структура системи дистрибуції (канали збуту винної продукції)
1	ТОВ «Баядера Груп»	Koblevo, Marengo, Taverna, ексклюзивний імпорт світових брендів	Вертикально інтегрована національна дистрибуція: власне виноробне виробництво повного циклу, покриття FMCG-мереж (АТБ, Сільпо), HoReCa.
2	ТОВ «Санте-Алко»	Преміальні винні дома Франції, Італії, Чилі	Гібридна омніканальна модель: прямий B2B-імпорт, сервісне постачання ресторанів преміум-сегмента та власна роздрібна мережа винотек VINO&VINO.
3	ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	Ореанда, San Martino, Володар	Промислова дистрибуція ігристих та тихих вин власного виробництва: масовий FMCG-ритейл, лінійний роздріб через субдистриб'юторів, експорт.
4	ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	Moss Wood, Marussia, преміальні шампанські вина	Нішева селективна дистрибуція: імпорт високомаржинального алкоголю, фокус на елітні заклади HoReCa, закриті винні клуби та VIP-ритейл.
5	ТОВ «ДДС ПЛЮС»	Шорно, вина Грузії, Італії та Іспанії	Системна гуртова дистрибуція: прямий імпорт, побудова розгалужених B2B-каналів через власну філійну мережу крос-докінгу по Україні.
6	ТОВ «Вайн Хантерс»	Крафтові європейські та новосвітські бренди	Нішева диференційована дистрибуція авторських та біодинамічних вин; пряма робота з ресторанными мережами, бутиками та сомельє.
7	ТОВ «ТС ПЛЮС»	Вина Світу (власний імпорт мережі)	Вертикальна інтеграція «вперед»: поєднання функцій великого імпортера з реалізацією через власну національну мережу однойменних алкомаркетів та гуртовий канал.
8	ТОВ «Бюро Вин»	Ексклюзивний імпорт понад 4000 SKU (Good Wine)	Омніканальна преміальна дистрибуція: інтеграція імпортного контуру з великими фізичними хабами (Good Wine, Bad Boy) та розвиненим e-commerce.
9	ТОВ «Вайнмарт»	Широкий портфель європейських вин мас-маркету	Контрактна дистрибуція: поєднання оптової торгівлі напоями з наданням комплексних логістичних та складських послуг іншим

			операторам ринку.
10	ТОВ «Винфорт»	Потужний портфель тихих та ігристих вин Франції, Італії	Ексклюзивна B2B-дистрибуція: утримання багаторічних прямих контрактів, сервісна логістика для преміального сегмента HoReCa та великого ритейлу.
11	ТОВ «ВІДІЕС»	Leleka Wines (авторські українські вина)	Диференційована дистрибуція вина власного виробництва: інтеграція збуту в національні FMCG-мережі, HoReCa та розвиток моделі Direct-to-Consumer (D2C).
12	ТОВ «Рішбур»	Ексклюзивні винні лінійки Франції та Італії	Компактна оптова дистрибуція: прямі поставки обмежених партій преміального вина для ресторанів, винних барів та спеціалізованого роздрібу.
13	ТОВ «Кампарі Юкрейн»	Mondoro, Cinzano, винний портфель Campari Group	Локалізована керована дистрибуція: офіційне представництво міжнародного холдингу, контроль стандартів мерчандайзингу та трейд-маркетингу.
14	ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	Консервативний портфель європейських вин	Традиційна оптова дистрибуція: постачання великих партій продукції у національні торговельні мережі та робота з великими регіональними гуртовиками.

Додаток Л

**Організація системи дистрибуції вина в Україні провідними
дистриб'юторами**

Юридична назва	Торговельна марка / бренд	Система дистрибуції (канали збуту)
ТОВ «Баядера Груп»	Koblevo, Marengo, Taverna, ексклюзивний імпорт світових брендів	Вертикально інтегрована національна дистрибуція: власне виноробне виробництво повного циклу, покриття FMCG-мереж (АТБ, Сільпо), HoReCa.
ТОВ «Санте-Алко»	Преміальні винні дома Франції, Італії, Чилі	Гібридна омніканальна модель: прямий B2B-імпорт, сервісне постачання ресторанів преміум-сегмента та власна роздрібна мережа винотек VINO&VINO.
ТОВ «Глобал Спірітс Груп»	Ореанда, San Martino, Володар	Промислова дистрибуція ігристих та тихих вин власного виробництва: масовий FMCG-ритейл, лінійний роздріб через субдистриб'юторів, експорт.
ТОВ «Маруся Бевереджиз Юкрейн»	Moss Wood, Marussia, преміальні шампанські вина	Нішева селективна дистрибуція: імпорт високомаржинального алкоголю, фокус на елітні заклади HoReCa, закриті винні клуби та VIP-ритейл.
ТОВ «ДДС ПЛЮС»	Шорно, вина Грузії, Італії та Іспанії	Системна гуртова дистрибуція: прямий імпорт, побудова розгалужених B2B-каналів через власну філійну мережу крос-докінгу по Україні.
ТОВ «Вайн Хантерс»	Крафтові європейські та новосвітські бренди	Нішева диференційована дистрибуція авторських та біодинамічних вин; пряма робота з ресторанными мережами, бутиками та сомельє.
ТОВ «ТС ПЛЮС»	Вина Світу (власний імпорт мережі)	Вертикальна інтеграція «вперед»: поєднання функцій великого імпортера з реалізацією через власну національну мережу однойменних алкомаркетів та гуртовий канал.
ТОВ «Бюро Вин»	Ексклюзивний імпорт понад 4000 SKU (Good Wine)	Омніканальна преміальна дистрибуція: інтеграція імпортного контуру з великими фізичними хабами (Good Wine, Bad Boy) та розвиненим e-commerce.
ТОВ «Вайнмарт»	Широкий портфель європейських вин мас-маркету	Контрактна дистрибуція: поєднання оптової торгівлі напоями з наданням комплексних логістичних та складських послуг іншим операторам ринку.
ТОВ «Винфорт»	Потужний портфель тихих та ігристих вин Франції, Італії	Ексклюзивна B2B-дистрибуція: утримання багаторічних прямих контрактів, сервісна логістика для преміального сегмента HoReCa та великого ритейлу.
ТОВ «ВІДІЕС»	Leleka Wines (авторські)	Диференційована дистрибуція вина власного виробництва: інтеграція збуту в національні

Юридична назва	Торговельна марка / бренд	Система дистрибуції (канали збуту)
	українські вина)	FMCG-мережі, HoReCa та розвиток моделі Direct-to-Consumer (D2C).
ТОВ «Рішбур»	Ексклюзивні винні лінійки Франції та Італії	Компактна оптова дистрибуція: прямі поставки обмежених партій преміального вина для ресторанів, винних барів та спеціалізованого роздрібу.
ТОВ «Кампарі Юкрейн»	Mondoro, Cinzano, винний портфель Campari Group	Локалізована керована дистрибуція: офіційне представництво міжнародного холдингу, контроль стандартів мерчандайзингу та трейд-маркетингу.
ТОВ «Укрімпорт Трейдинг»	Консервативний портфель європейських вин	Традиційна оптова дистрибуція: постачання великих партій продукції у національні торговельні мережі та робота з великими регіональними гуртовиками.

Джерело: складено автором на основі реєстраційних даних YouControl та Opendatabot [44; 45].

ДОВІДКА
про впровадження наукових результатів
та практичних рекомендацій дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державного торговельно-економічного університету
Тодорюк Ольги Борисівни
на тему: «Формування системи дистрибуції вина в Україні»

18 грудня 2025

№ 107

У процесі діяльності підприємства було використано результати дослідження щодо удосконалення управління системою дистрибуції винної продукції, зокрема підходи до оцінювання ефективності дистрибуційних процесів, визначення напрямів розвитку вертикально інтегрованої моделі «імпорт – логістика – роздрібна торгівля», а також рекомендації щодо підвищення адаптивності ланцюгів постачання в умовах нестабільного ринкового середовища.

Практичне значення для діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» мають запропоновані методичні підходи до оцінювання ефективності системи дистрибуції вина на основі комплексної оцінки ключових факторів: ринкової позиції, асортиментної політики, організації ланцюгів постачання, партнерських взаємодій, рівня цифровізації та іміджевої складової. Використання зазначених підходів дозволило систематизувати оцінювання результативності окремих елементів дистрибуційної системи та визначити напрями її подальшого розвитку.

У практичній діяльності підприємства враховано рекомендації щодо розвитку цифрових інструментів управління дистрибуцією, зокрема використання сучасних інформаційних систем для управління товарними запасами, аналізу попиту, взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Також використано положення щодо розвитку омніканальної моделі дистрибуції, яка поєднує фізичну мережу спеціалізованих магазинів «WINETIME» із цифровими каналами продажу, що забезпечує підвищення доступності винної продукції для споживачів та розширення можливостей взаємодії з клієнтами.

Результати дослідження щодо класифікації операторів винного ринку за бізнес-моделями організації постачання та визначення особливостей вертикально інтегрованої моделі «дистриб'ютор–рітейлер» використано для удосконалення стратегічного планування розвитку підприємства, формування асортиментної політики та оптимізації взаємодії з постачальниками.

Запропоновані наукові положення та практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані ТОВ «ТС ПЛЮС» (WINETIME) для подальшого розвитку системи дистрибуції винної продукції, підвищення ефективності логістичних процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку вина України.

Директор ТОВ «ТС ПЛЮС»



Василик В.П.

«20» січня 2026 р.

№ 306

ДОВІДКА
про впровадження наукових результатів
та практичних рекомендацій дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державного торговельно-економічного університету
Тодорюк Ольги Борисівна
на тему: «Формування системи дистрибуції вина в Україні»

ТОВ «Баядера Логістик» підтверджує, що ключові науково-практичні рекомендації дисертаційної роботи Тодорюк О.Б. були враховані та впроваджені в стратегічне управління дистрибуційною діяльністю підприємства.

Науково обґрунтовано доцільність впровадження адаптивної стратегії управління ризиками. На основі результатів дисертації ТОВ «Баядера Логістик» перейшло до проактивної політики дистрибуції, яка не просто реагує на події, а заздалегідь готується до багатофакторної нестабільності шляхом формування резервів та децентралізації ключових логістичних функцій.

Розроблено та застосовано рекомендації щодо оптимізації стратегічних запасів. ТОВ «Баядера Логістик» імплементувало методику визначення оптимального рівня страхових запасів імпортованого вина, що дозволило збалансувати ризики логістичних затримок із витратами на зберігання. Це забезпечило безперебійне постачання до кінцевих споживачів і підвищило оборотність критичних груп товарів.

Рекомендації щодо удосконалення системи дистрибуції вина, що включають посилення інтеграції e-commerce платформ для збільшення прямих продажів та зниження залежності від традиційних каналів були прийняті до розгляду та дозволять ТОВ «Баядера Логістик» оптимізувати операційні витрати, підвищити фінансову стійкість.

Впровадження наукових положень дисертаційної роботи Тодорюк О.Б. забезпечило ТОВ «Баядера Логістик» посиленням адаптивного потенціалу логістичної підсистеми. Це досягнуто завдяки мінімізації ризиків у транспортній та складській ланках, що є необхідною передумовою для стійкого функціонування системи дистрибуції в умовах багатофакторної невизначеності та економічних шоків.

Директор



підпис

ПІБ

«13» лютого 2026 р.

№ 284

ДОВІДКА
про впровадження наукових результатів
та практичних рекомендацій дисертаційної роботи
аспірантки кафедри логістики та торговельного бізнесу
Державного торговельно-економічного університету
Тодорюк Ольги Борисівни
на тему «Формування системи дистрибуції вина в Україні»

Дана довідка підтверджує, що наукові результати та практичні рекомендації дисертаційного дослідження Тодорюк Ольги Борисівни було використано у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Вайн Діскавері Селекшн» в частині удосконалення класифікаційного підходу до організації системи дистрибуції продукції. Зокрема, практичне застосування знайшов запропонований у дисертації розширений підхід до визначення класифікаційних ознак дистриб'юторів, що поєднує логістичні (інфраструктура, крос-докінг), маркетингові (асортимент, омніканальність), цифрові (ступінь автоматизації, e-commerce), інституційні (B2B/B2C партнерства) та стратегічні (масштаб діяльності, експортна орієнтація) параметри.

На підприємстві застосовано зазначені класифікаційні ознаки для практичної діагностики власної дистрибуційної діяльності за логістичним, маркетинговим, цифровим, інституційним та стратегічним параметрами, що дало змогу обґрунтовано підійти до формування подальшої стратегії розвитку каналів збуту.

З урахуванням результатів дисертаційного дослідження на підприємстві реалізовано окремі принципи запропонованої автором інноваційної омніканальної моделі дистрибуції, яка базується на таких засадах: гнучкість каналів, цифрова трансформація, споживча персоналізація та ESG-орієнтація.

Отримані практичні результати підтверджують ефективність розробленого у дисертаційному дослідженні класифікаційного підходу та принципів омніканальної моделі дистрибуції, а також доцільність їх використання підприємствами виноробної та суміжних галузей.

Директор ТОВ «Вайн Діскавері Селекшн»



Ткаченко А.Т.

ASCANIA
TRADINGпров. Новопечерський,
буд. 5, Київ, 01042, Україна
ascania@imcg.com

тел.: +380 (44) 206 46 92 факс: +380 (44) 206 46 94

«09» березня 2026 р.

№ 352

ДОВІДКА

**про впровадження наукових результатів
та практичних рекомендацій дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державного торговельно-економічного університету
Тодорюк Ольги Борисівна
на тему «Формування системи дистрибуції вина в Україні»**

У межах дисертаційного дослідження використано науково-методичні підходи, зокрема адаптовану модель управління ланцюгами постачання TOC+Digital, яка передбачає ідентифікацію обмежень у дистрибуційній системі з урахуванням цифрового компонента (DCI — Digital Constraint Index). На основі проведеного аналізу логістичних і інформаційних потоків підприємства визначено ключові «вузькі місця» системи дистрибуції, зокрема нестабільність імпорتنих поставок, обмежену пропускну здатність складської логістики та недостатній рівень цифровізації процесів планування попиту.

З урахуванням отриманих результатів на підприємстві було реалізовано елементи цифрової дорожньої карти розвитку системи дистрибуції, що включає впровадження інструментів прогнозування попиту на основі аналітичних даних, оптимізацію управління запасами, а також часткову автоматизацію процесів обробки замовлень і взаємодії з контрагентами.

Крім того, застосовано інтегральну модель оцінювання ефективності системи дистрибуції, яка базується на врахуванні таких факторів, як ринкова позиція, широта асортименту, логістична спроможність, рівень партнерських взаємодій, інтенсивність бренд-комунікацій та рівень цифрової інтеграції з урахуванням його експоненційного впливу на загальну ефективність системи. Це дозволило здійснити комплексну діагностику діяльності підприємства та визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності.

У результаті впровадження зазначених підходів досягнуто скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності планування запасів, зниження логістичних витрат, покращення показників своєчасності поставок (OTD), а також підвищення адаптивності системи дистрибуції до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Отримані результати підтверджують ефективність запропонованого у дисертації методичного забезпечення інноваційного розвитку системи дистрибуції та можливість його практичного застосування підприємствами галузі.

Директор ТОВ «АСКАНІЯ - ТРЕЙДІНГ»

Сергій ІОСТ



СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних науково-метричних баз:

1. Ilchenko N., Todoruk O. Exploring the sparkling wine market in Ukraine. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2024. № 1 (49). P. 79–93. URL : [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)05](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)05)
2. Todoruk O. The Ukrainian Wine Distribution System: Fundamental Principles and Formation Characteristics. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-161>
3. Todoruk O. Wine Distribution in Ukraine under Conditions of Uncertainty and Constraints. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-179>
4. Todoruk O. Supply Chain Management in the Wine Market. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-16>

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Ilchenko N., Todoruk O. Features of the organized wine distribution: the foreign and domestic experience . *Business Inform*. 2023. № 2. С. 137–144. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-137-144>. (особистий вклад здобувача полягає у проведенні дослідження особливостей організації системи дистрибуції вина в Україні та зарубіжних країнах, здійснено порівняльний аналіз моделей дистрибуційних каналів і практик функціонування учасників винного ринку. Визначено напрями удосконалення системи дистрибуції вина в Україні на основі адаптації зарубіжного досвіду, розвитку ефективних каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів винного ринку).
6. Тодорук О. Бренд Wines of Ukraine: запорука української винної ідентичності. Бренд-менеджмент: маркетингові технології : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т,, 2023. С. 491–493. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf>
7. Todoruk O., Ilchenko N. Ukraine's wine imports during the war time. Collection of scientific papers «SCIENTIA» : [**VI International Scientific and Theoretical Conference «Theory and practice of modern science»**](#) (Kraków, Poland, 24 Nov. 2023). – 2023. С. 28–29. URL:

<https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1368>

8. Тодорюк О. Маркетинг вина: цифрові технології Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: тези доп. VI Міжнар. наук.практ. інтернет-конф. (Київ, 27 трав. 2023 р.) / відп. ред. В. А. Осика. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – С.184–187. URL : https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/39560f60f7506e6d826e00989442a88b.pdf?utm_source=chatgpt.com

9. Тодорюк О. Логістика вина: проблеми сьогодення. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квіт. 2023 р.) /відп. ред. Н.Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т,, 2023. С. 117–119 URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/193564cc-585d-4430-aa6c-ce43257a6011>

10. Тодорюк О. The challenges of wine import and logistics in Ukraine during wartime. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15 травня 2024 р.) /відп. ред. В. А. Осика. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 15–17. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/02add4fa-b780-401a-b67e-f8d28d73ee36>

11. Todorciuk O. Logistics Processes in Wine Distribution: International and Domestic Experience. Logistics of the Future: Effective Solutions for Trade.: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. /відп. ред. Н.Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, (Київ, 15 квіт. 2026 р.) С. 18–20. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/7681f511-b7eb-4562-b2a6-7effc29fc80e>