

УДК 338.439.2:005.21:005.334:005.52:005.7

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-29>

РЕЗИЛЬЄНТНІ МОДЕЛІ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА: СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ДО ТУРБУЛЕНТНОСТІ РИНКУ ТА УРОКИ БЕЗПЕКОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИНОРОБІВ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ

завідувача кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор;

О. В. ЛОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

В. Л. ШИМАНОВСЬКА

здобувачка PhD, директорка Навчально-наукового інституту заочно-дистанційного навчання

Б. С. КОЛОМІЄЦЬкандидат педагогічних наук, докторант
Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. *Мета статті* полягає в обґрунтування стратегічних підходів до формування резильєнтних моделей дистрибуції вина в умовах турбулентності ринку та системної невизначеності. Дослідження спрямоване на виявлення ефективних механізмів адаптації дистрибуційних систем до викликів воєнної логістики, фрагментованого споживчого попиту та інфраструктурних обмежень. Особлива увага приділяється інтеграції принципів безпекоорієнтованого менеджменту та міжнародного досвіду в український контекст з метою підвищення конкурентоспроможності та сталості вітчизняних виноробів. Автори аналізують сучасні виклики, що постають перед вітчизняними виробниками винної продукції, зокрема фрагментацію каналів збуту, нестабільність споживчого попиту, а також обмеженість інфраструктурних ресурсів у регіонах. У центрі дослідження – пошук ефективної моделі дистрибуції, яка поєднує міжнародний досвід з українськими реаліями, враховуючи правові, економічні та психологічні аспекти поведінки споживачів і дистриб'юторів. **Методика дослідження** базується на системному аналізі, порівняльному моделюванні та SWOT-діагностиці ключових елементів дистрибуційного ланцюга. Застосовано елементи *Spiral Dynamics* для оцінки мотиваційних профілів учасників ринку, що дозволило виявити глибинні чинники прийняття рішень у сфері логістики та маркетингу. Також використано методи експертного опитування, контент-аналізу нормативних документів та статистичної обробки даних. **Результати дослідження** демонструють, що адаптація гнучких, мультиканальних моделей дистрибуції з урахуванням локальних особливостей дозволяє підвищити ефективність збуту, зменшити транзакційні витрати та посилити конкурентні позиції українських виноробів. Пропонуються конкретні рекомендації щодо інтеграції цифрових платформ, розвитку партнерських мереж та впровадження мотиваційних механізмів для дистриб'юторів. **Практична значущість результатів** дослідження полягає в можливості їх застосування для стратегічного планування в аграрному секторі, розробки освітніх програм для фахівців з логістики та маркетингу, а також формування державної політики підтримки малих і середніх виробників вина. Запропонована модель може слугувати основою для подальших досліджень у сфері дистрибуції агропродовольчої продукції в умовах кризових змін.

Ключові слова: резильєнтні моделі дистрибуції, стратегічна адаптація, турбулентність ринку, безпекоорієнтований менеджмент, українські винороби, кризова логістика, агропродовольчий сектор, стійкість бізнесу.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний виноробний бізнес функціонує в умовах постійної турбулентності, яка посилюється глобальними та локальними чинниками. До глобальних викликів належать: економічні кризи та коливання попиту на алкогольну продукцію; зміни клімату та аграрні ризики, що впливають на врожайність винограду; збої у міжнародних ланцюгах постачання через пандемії, транспортні обмеження та енергетичні кризи.

У контексті України турбулентність набуває ще більшого масштабу через: воєнні дії та руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів та ускладнення експорту, скорочення внутрішнього попиту через падіння купівельної спроможності населення, необхідність термінової перебудови логістичних маршрутів. У таких умовах традиційні підходи до дистрибуції вина, що спиралися на B2B-моделі (робота з оптовими дистриб'юторами, торговельними мережами та HoReCa), стають вразливими. Одночасно кла-

сичні B2C-канали (власні винні магазини, дегустаційні зали, винні клуби) також зазнають тиску через зниження туристичних потоків та споживчої активності. У відповідь на зростаючу нестабільність світові виноробні компанії активно впроваджують резильєнтні моделі дистрибуції, які поєднують: диверсифікацію каналів збуту (офлайн, онлайн, прямі продажі Direct-to-Consumer), гнучку логістику з резервними маршрутами та адаптивними складами, цифрові технології для моніторингу продажів, прогнозування попиту та управління ризиками.

Досвід провідних виноробних регіонів світу, таких як Франція, Італія, Чилі та США, демонструє, що мультиканальні дистрибуційні моделі, підкріплені кластеризацією виробників і розвитком винного туризму, забезпечують більшу стійкість бізнесу. Водночас українські виноробні підприємства, особливо в умовах воєнних ризиків, потребують адаптації цього досвіду та створення власних стратегій резильєнтності. Тому, в межах даної публікації буде здійснено систематизацію підходів до формування резильєнтних моделей дистрибуції вина в умовах турбулентності ринку та визначено стратегічні механізми адаптації українських підприємств виноробної галузі до сучасних викликів.

Крім того, у контексті тривалих кризових явищ, зокрема війни в Україні, загроза безперервності дистрибуційних процесів для виноробних підприємств виходить за межі суто економічної проблематики й перетворюється на питання національної, продовольчої та бізнес-безпеки. У таких умовах постає необхідність інтегрувати принципи безпекоорієнтованого менеджменту в логіку формування дистрибуційних систем. Йдеться не лише про логістичну гнучкість, а про створення таких управлінських рішень, які: забезпечують стійкість каналів постачання навіть у випадку часткової втрати інфраструктури; передбачають ризики фізичної, економічної та інформаційної небезпеки; і формують середовище високої довіри до українського продукту в умовах глобальної нестабільності.

Роль безпекоорієнтованого менеджменту в адаптації виноробного бізнесу до воєнної турбулентності полягає у забезпеченні безпеки процесів – як фізичної, так і логістичної – стає стратегічним завданням сучасного менеджменту в аграрному секторі. Виноробні підприємства, розташовані в прикордонних, ризикових або окупованих зонах, стикаються з такими викликами, як: блокування логістичних коридорів, ризик втрати сировинної бази, порушення комунікацій із партнерами, інформаційні атаки на репутацію бренду. Реакцією на це має бути не лише технічна адаптація, а й менеджерська трансформація, в основі якої – безпекова проактивність, передбачуваність

дій, гнучка організаційна структура та здатність діяти у високоризикових середовищах.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стійкості української виноробної галузі, підвищення її конкурентоспроможності та розвитку експортного потенціалу в умовах нестабільності, що є важливою передумовою для підтримки економіки країни та її повоєнного відновлення. Крім того, актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні стратегій адаптації українських виноробних підприємств до турбулентності ринку з урахуванням принципів безпекоорієнтованого менеджменту, що передбачає комплексне управління ризиками, інформаційною прозорістю, логістичною захищеністю та стійкістю до зовнішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз низки наукових публікацій дозволив зробити висновки, що проблеми розвитку галузей виноградарства і виноробства є предметом дослідження багатьох науковців. Так, сучасний стан виноградарства і виноробства України з визначенням потенційної потужності регіонів у досягненні високого рівня конкурентоспроможності виноградної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, ємності ринку вина розглядають В. Осипов, Л. Осипова, М. Попова [1, 2]. Проблемні питання розвитку виноградарсько-виноробної галузі в різних категоріях господарств й переробки винограду на виноматеріали вивчає К. Цимбалюк [3]. Виробництво і споживання вина в Україні та провідних країнах світу аналізує О. Ралко [4]. Негативні макроекономічні тенденції й виклики, що становлять загрозу для розвитку ринку продукції виноградарства, окреслює Ю. Лупенко [5]. Стратегічні орієнтири розвитку виноградарства і виноробства України на засадах науково обґрунтованої інноваційної моделі їх функціонування в умовах інтеграції України у світовий економічний простір пропонують В. Власов і І. Білоус [6].

Особливості управління розвитком виноробних підприємств з урахуванням впливу галузевих особливостей на ефективність функціонування їхніх бізнес-процесів визначає О. Гаркуша [7]. Порівняльні характеристики розвитку виноробної галузі в Україні та Одеській області з окресленням регіональних проблем виноробних підприємств висвітлює О. Нестеренко [8]. Дослідженню тенденцій розвитку виробничого і споживчого потенціалів ринку вина присвячені наукові праці В. Россохи та О. Петриченко [9].

Питанням резильєнтності бізнесу та стійкості ланцюгів постачання присвячено низку наукових праць зарубіжних та українських дослідників, які розглядали резильєнтність у контексті управління логістичними мережами та підкреслювали значення гнучких ланцюгів постачання для мінімізації ризиків турбулентності, аналізували стратегії

диверсифікації каналів збуту та впровадження цифрових технологій для підвищення стійкості, розглядали концепцію *resilient food systems*, що актуально для аграрного та винного секторів, оскільки виноробство прямо залежить від стабільності постачання сировини та логістики [10–12]. Крім того, Ю. Олифіренко та Г. Сидоренко розглядали напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах воєнного стану [13].

У сфері винного бізнесу та його дистрибуції наукові праці здебільшого зосереджені на маркетингових стратегіях та міжнародній торгівлі вином, зокрема, А. Mariani та S. Pomarici [14] аналізують трансформацію глобальних ринків вина, а саме, роль прямих продажів (DTC) та винного туризму. Проте ґрунтовні напрацювання наукових здобутків проаналізованих авторів характеризуються певною фрагментарністю дослідження ринку виноградно-виноробної продукції. З огляду на зазначене важливим аспектом наукового доробку стає комплексний підхід до розгляду поточного стану, тенденцій розвитку і проблем ринку вина в контексті євроінтеграційних процесів, географії та масштабів експорту й імпорту вина. А що стосується саме резильєнтних моделей дистрибуції вина, то вони практично не розкриті в сучасних наукових дослідженнях.

Попри наявність зарубіжних досліджень щодо *supply chain resilience*, а також аналізу винного ринку, в Україні бракує комплексних праць, що інтегрують концепцію резильєнтності з дистрибуційними моделями у виноробстві, особливо з урахуванням воєнних та економічних викликів. Саме ця прогалина і зумовила необхідність проведення нашого дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі резильєнтних моделей дистрибуції вина та розробці рекомендацій щодо стратегічної адаптації виноробних підприємств України до турбулентності ринку.

Для її досягнення передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи резильєнтності та її застосування у дистрибуції;
- проаналізувати світовий та український досвід формування резильєнтних моделей дистрибуції вина;
- визначити стратегічні інструменти адаптації виноробного бізнесу до турбулентності ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Резильєнтність (від англ. *resilience*) – це характеристика соціально-економічної або бізнес-системи, що відображає її здатність протистояти негативним впливам, швидко адаптуватися до нових умов та відновлювати ефективність після кризових подій. Перші наукові згадки про рези-

льєнтність належать до екологічних досліджень. Так С. Holling визначав її як здатність екосистеми зберігати функції попри зовнішні стресори [15]. У менеджменті та логістиці ця концепція набула розвитку у роботах: С. Christopher, який підкреслив роль гнучкості логістичних систем і наявності резервних ланцюгів постачання [16] та низки інших дослідників акцентували на диверсифікації каналів постачання і збуту як факторі стійкості бізнесу [17].

Проведений аналіз низки літературних джерел дав можливість дійти висновку, що для бізнесу в цілому, резильєнтність включає три ключові компоненти:

- гнучкість (*flexibility*) – здатність змінювати канали збуту та маршрути доставки залежно від обставин;
- адаптивність (*adaptability*) – уміння швидко реагувати на коливання попиту та ринкові ризики;
- відновлюваність (*recoverability*) – спроможність повертати ефективність після криз або збоїв.

В умовах воєнних ризиків та глобальної економічної турбулентності ці характеристики стають визначальними і для виноробних підприємств, зокрема, України.

Дистрибуція вина є унікальним процесом, оскільки поєднує логістичні, маркетингові та аграрні аспекти. Її складність зумовлена низкою факторів. По-перше, це сезонність виробництва і залежність від урожаю винограду – планування поставок можливе лише в певні періоди року. По-друге, необхідність спеціальних умов транспортування і зберігання – температурний режим, вологості та відсутність вібрацій. По-третє, високий рівень залежності від експортних ринків – особливо для українських виноробів, які розвивають продажі до ЄС, США та Азії. По-четверте, велика кількість каналів збуту, зокрема: B2B – робота з дистриб'юторами, роздрібними мережами, HoReCa; B2C – прямі продажі через винні клуби, дегустаційні зали, власні онлайн-магазини; DTC (*Direct-to-Consumer*) – стратегія, що активно розвивається у США та Європі.

На нашу думку, такі особливості роблять виноробну дистрибуцію чутливою до зовнішніх шоків, адже будь-яка логістична чи економічна криза призводить до затримок, збитків і втрати ринку.

Таким чином, узагальнення зарубіжного досвіду дало підстави виділити три базові моделі резильєнтної дистрибуції вина.

Модель диверсифікації каналів (*Multi-channel model*), яка поєднує традиційні B2B і новітні B2C/DTC канали і передбачає продаж вина через мережі супермаркетів, ресторани, винні клуби, e-commerce та власні дегустаційні хаби (наприклад: виноробні Бордо (Франція), де значну частку збуту становлять онлайн-продажі та експорт через партнерські мережі).

Модель гнучкої логістики (Flexible supply model), яка передбачає резервні маршрути доставки, декілька складів і партнерів з логістики, використовує прогнозування ризиків і стратегії управління запасами (наприклад: виноробні Чилі, які після землетрусів 2010 року створили розподілені склади та резервні маршрути експорту до ЄС та Азії).

Модель кластерної резильєнтності (Clustered resilience model), яка передбачає об'єднання виноробів у регіональні кластери для спільної логістики, маркетингу і просування на зовнішніх ринках, підвищує здатність швидко реагувати на кризи завдяки спільним ресурсам (наприклад: винні кластери Італії (Тоскана, П'ємонт), де виробники спільно фінансують маркетинг та використовують інтегровані логістичні платформи).

Отже, резильєнтні моделі дистрибуції вина – це системи управління збутом, здатні протидіяти зовнішнім шокам, швидко відновлюватися після криз та адаптуватися до нових ринкових умов. На відміну від класичних ланцюгів постачання, що орієнтуються лише на ефективність, резильєнтні моделі акцентують на гнучкості, диверсифікації та проактивному управлінні ризиками. Їхня сутність полягає в поєднанні трьох стратегічних підходів.

1. Адаптивність: швидке переналаштування каналів збуту при зміні попиту чи логістичних обмежень; використання цифрових інструментів для моніторингу продажів і поведінки споживачів. Приклад: під час пандемії COVID-19 виноробни Каліфорнії за кілька місяців переорієнтувалися з HoReCa на онлайн-продажі.

2. Диверсифікація: розподіл ризиків між різними каналами (експорт, внутрішній ринок, винний туризм, e-commerce); використання багатьох логістичних маршрутів, включно з альтернативними портами та хабами. Приклад: чилійські виробники вина підтримують одночасно ринки ЄС, США та Азії, зменшуючи залежність від одного регіону.

3. Стійкість через мережеву інтеграцію (класифікацію): об'єднання виноробів, логістичних операторів і дистриб'юторів у регіональні кластери; спільне використання складів, транспортних хабів та маркетингових платформ. Приклад: в Італії кластер DOCG «Тоскана» дозволив малим виноробам зберегти експортну присутність навіть у кризові періоди.

Відповідно, резильєнтна модель дистрибуції – це не лише ланцюг постачання, а динамічна екосистема, яка вміє передбачати, поглинати та трансформувати кризи на користь розвитку. Крім того, безпекоорієнтований менеджмент (БОМ) – це сучасна управлінська парадигма, яка передбачає пріоритетне забезпечення фізичної, логістичної, репутаційної, інформаційної та економічної безпеки підприємства в умовах кризових впливів. У контексті дистрибуції вина, БОМ охоплює:

управління ризиками логістичних ланцюгів; створення захищених комунікаційних каналів з партнерами; превентивне планування сценаріїв перебоїв поставок; формування стратегічних резервів продукції й пакувальних матеріалів; запобігання інформаційним загрозам (дезінформація, кіберризики); захист репутації бренду на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Таким чином, резильєнтна модель дистрибуції є похідною частиною безпекоорієнтованого менеджменту, який забезпечує системну здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності та загроз.

Світові виноробні регіони вже кілька десятиліть відпрацьовують механізми ринкової стійкості, стикаючись із природними, економічними та геополітичними викликами. Наприклад, для виноробної галузі Франції (Бордо, Бургундія, Шампань), найбільш розповсюдженою моделлю є диверсифікована мультиканальна дистрибуція, яка використовує такі інструменти резильєнтності: поєднання експорту, туристичного збуту та e-commerce; кооперація виробників у кластери (Union des Maisons de Bordeaux); використання цифрових платформ для прогнозування попиту. Як результат – стійкість до пандемії COVID-19 – збережено до 80% доходів за рахунок онлайн-продажів і внутрішнього винного туризму.

Наступним прикладом може слугувати виноробна галузь Італії (Тоскана, П'ємонт, Венето). Тут використовується модель – кластерна резильєнтність із сильним брендом регіонів, яка ґрунтується на таких інструментах: спільні логістичні хаби для експорту та внутрішнього розподілу; регіональні маркетингові програми та «парасолькові бренди» DOCG; розвиток клубів виноробів і підписних сервісів для прямого продажу споживачам. Як результат – відновлення експорту після кризи на 30% швидше, ніж у некластеризованих регіонах.

Що стосується виноробної галузі Чилі та Аргентини, то тут найбільш характерною є модель яка поєднує гнучку експортну стратегію з резервними маршрутами, а основними інструментами є паралельні логістичні шляхи через порти Тихого та Атлантичного океану; мобільні склади і страхування запасів; брендинг «Вина Нового Світу» для завоювання азійських ринків. І як результат – стійкість до природних катастроф і торговельних бар'єрів.

Виноробна галузь США (Каліфорнія) використовує модель цифровізованої DTC-дистрибуції. Інструменти: онлайн-магазини та підписки на вино (wine subscription boxes); Big Data для персоналізації та прогнозування попиту; таргетинг у соцмережах і винний туризм у форматі "private tasting". Результат: під час пандемії продажі онлайн зросли на 250%, компенсуючи закриття ресторанів.

Українська виноробна галузь переживає унікальний виклик, пов'язаний із війною та руйнуванням класичних логістичних шляхів. Ключовими проблемами є такі: втрата частини виноградників і виробничих потужностей на Півдні; обмеженість експорту через блокування морських портів; необхідність швидкої диверсифікації каналів збуту та розвитку внутрішнього ринку. Наприклад: SHABO (Одещина) – розвиток онлайн-продажів, туризму і вихід на ринки Балтії та Скандинавії; Колоніст (Болград) – міні-кластер із сусідніми виноробами для спільної логістики й експорту через Румунію; Chizay (Закарпаття) – ставка на європейський ринок, винні клуби та digital-аналітику для планування виробництва.

Вище зазначені приклади демонструють, що навіть в умовах війни можливо створювати резильєнтні системи дистрибуції, якщо поєднати диверсифікацію, цифровізацію та кластеризацію. Що стосується впровадження принципів безпекоорієнтованого менеджменту то наприклад, SHABO розробив власну модель внутрішньої логістики з безпечними маршрутами, співпрацюючи лише з перевіреними партнерами; Chizay Winery під час війни забезпечує інформаційну прозорість і підтримку лояльності, уникаючи маніпуляцій на ринку, а кластерний підхід у Болграді дозволив створити «зону довіри» між підприємствами, яка функціонує за принципами взаємної безпеки й підтримки.

Разом з тим, варто зазначити що резильєнтні моделі дистрибуції вина – це стратегічний інструмент, що дозволяє не лише пережити кризи, а й перетворити турбулентність на точку зростання. Тому, аналіз світового досвіду формування резильєнтних моделей дистрибуції вина дозволяє виокремити низку уроків, що можуть бути безпосередньо адаптовані до умов України, зокрема, диверсифікація ринків і каналів збуту (табл. 1):

– українські винороби мають одночасно розвивати внутрішній ринок (винний туризм, HoReCa, рітейл) та активно виходити на зовнішні ринки ЄС, Скандинавії й Азії; важливо використовувати DTC-моделі (direct-to-consumer): винні клуби, підписки, e-commerce;

– гнучка і багатоканальна логістика: необхідно мати резервні маршрути постачання та альтернативні логістичні хаби через порти Румунії, Польщі, Болгарії; слід розвивати мобільні склади, локальні логістичні центри та цифрове відстеження ланцюгів постачання;

– кластеризація та кооперація виробників: об'єднання малих і середніх виноробів у регіональні кластери для спільного експорту, маркетингу та використання складів; прикладом може стати модель італійських DOCG-кластерів, які забезпечують глобальну впізнаваність та стійкість;

– цифровізація та аналітика попиту: використання CRM-систем, Big Data та аналітичних платформ для прогнозування продажів; інструменти таргетованого маркетингу та персоналізованих пропозицій дозволяють утримувати клієнта навіть у кризові періоди;

– стратегічне управління ризиками: розробка планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans) із сценаріями для різних кризових ситуацій; страхування запасів і контрактів, створення стратегічних резервів вина та матеріалів для виробництва.

Таким чином, на нашу думку, для українських виноробів перспективним є поєднання цих підходів із використанням цифрових технологій, що дозволяє підвищити стійкість до турбулентності ринку. А серед стратегічних інструментів підвищення резильєнтності дистрибуції вина, найбільш перспективними можна вважати: диверсифікацію ринків і каналів збуту, за умов розширення частки онлайн-продажів (маркетплейси, власні e-commerce платформи) та розвитку винного туризму як інструмента прямого продажу (DTC); розвиток інноваційної логістики, через використання розподілених складів та мобільних хабів та впровадження систем управління ризиками в ланцюгах постачання (supply chain risk management); цифровізація дистрибуції, через впровадження Big Data і CRM для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій та IoT та датчиків контролю якості для транспортування вина; розвиток

Таблиця 1

Ключові уроки резильєнтності для українських виноробів

№	Напрямок резильєнтності	Світовий досвід	Рекомендації для України
1	Диверсифікація ринків	Франція та Чилі поєднують внутрішній ринок і експорт	Розвиток DTC, онлайн-продажів, винного туризму та експорту до ЄС і Скандинавії
2	Багатоканальна логістика	Чилі має паралельні шляхи через Тихий та Атлантичний океани	Розробка резервних маршрутів через порти ЄС, мобільні склади, локальні хаби
3	Кластеризація	Італія (DOCG) забезпечує спільний маркетинг і експорт	Об'єднання малих виноробів для кооперації у збуті та логістиці
4	Цифровізація	Каліфорнія успішно використовує e-commerce та Big Data	Впровадження CRM, аналітики попиту, таргетингу та персоналізації

Джерело: складно авторами

кооперації та партнерства, за умов створення кластерів і асоціацій виноробів для спільної логістики та просування бренду «Вино України» та розвитку партнерства з HoReCa та ритейлом для гарантованого збуту навіть у кризові періоди.

У сукупності ці підходи дозволяють сформувати резильєнтну дистрибуційну екосистему, здатну витримати вплив воєнних і економічних криз, підвищуючи конкурентоспроможність українських виноробних підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках. Підтверджується це і тим, що в умовах воєнної та економічної турбулентності резильєнтна дистрибуція вина стає критичним чинником виживання і розвитку українських виноробів. Тому ми пропонуємо авторську модель побудови стійкої системи збуту, що забезпечить адаптацію до криз і швидке відновлення після них.

Серед ключових принципів побудови авторської резильєнтної моделі варто виділити:

- принцип гнучкості та адаптивності, що дозволяє оперативно змінювати маршрути постачання та канали збуту та використовувати цифрові інструменти моніторингу ринку;
- принцип мультиканальності, який дає можливість поєднання традиційних (HoReCa, ритейл) та інноваційних каналів (e-commerce, винні клуби, підписки).
- принцип диверсифікації ризиків, який передбачає розподіл обсягів між внутрішнім ринком, експортом до ЄС та альтернативними ринками;
- принцип кластеризації та мережевого партнерства, що забезпечує співпрацю виноробів, логістичних компаній та дистриб'юторів для спільного маркетингу й експорту;
- принцип цифровізації та аналітики, який забезпечує використання CRM, Big Data, штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації запасів.

Основні етапи та логіка формування авторської резильєнтної моделі дистрибуції для українських виноробів представлені в табл. 2.

Логіка моделі передбачає, що виробники об'єднуються у кластери, які мають спільну логістику, склади й онлайн-платформи; мультиканальна дистрибуція поєднує внутрішній ринок, туризм, онлайн-продажі та експорт; цифрові системи забезпечують постійний моніторинг і швидку адаптацію до турбулентності.

Крім того, модель базується на поєднанні резильєнтного мислення з принципами безпекоорієнтованого менеджменту (БОМ). Вона орієнтована на українські виноробні підприємства, які функціонують в умовах: воєнної загрози, інфраструктурних втрат, коливання попиту, нестабільності логістики, інформаційних ризиків, зміни глобального середовища. Ключова ідея моделі полягає в тому, що резильєнтна дистрибуція вина – це не просто гнучкий збут, а стратегічно спроектована система, що враховує безпекові аспекти в кожному елементі: від контакту з клієнтом до логістики в умовах війни. Модель побудована на 5 функціональних блоках: диверсифікація каналів збуту, гнучка логістика, цифрова трансформація, кластеризація та сценарне планування. Кожен із блоків інтегрує контур безпекоорієнтованого менеджменту, що охоплює фізичну, економічну, інформаційну, репутаційну та цифрову безпеку. Такий підхід дозволяє виноробам не лише адаптуватися до нових реалій, але й сформувати стійкі канали дистрибуції, здатні витримувати виклики війни, нестабільності ринку та глобальних ризиків (табл. 3).

Компоненти безпекового контуру (вбудовані в усі блоки моделі) включають в себе: фізичну безпеку (перевірка логістичних партнерів, охоронювані склади, контроль транспорту в гарячих регіонах), економічну безпеку (страхування поставок, контракти, створення стратегічного запасу вина), інформаційну безпеку. захист комунікацій з парт-

Таблиця 2

Етапи формування авторської резильєнтної моделі диситрибуції вина

Етап реалізації	Дії та інструменти	Очікуваний ефект
Аудит дистрибуції	Аналіз каналів збуту, логістики, ризиків	Визначення слабких місць і критичних залежностей
Диверсифікація ринків	Розвиток DTC, онлайн-продажів, вихід на ЄС та Скандинавію	Зменшення залежності від окремих каналів
Побудова гнучкої логістики	Резервні маршрути, мобільні склади, локальні хаби	Забезпечення безперервності постачання
Формування кластерів	Об'єднання з іншими виноробами, спільні склади і маркетинг	Економія ресурсів, підвищення ринкової сили
Цифровізація	CRM, Big Data, онлайн-маркетинг, аналітика попиту	Прогнозування продажів та підвищення лояльності
Планування ризиків	Розробка BCP, страхування запасів, створення резервів	Підвищення резильєнтності до криз

Джерело: складно авторами

Таблиця 3

Конструкція моделі: функціональні блоки та безпековий контур

Блок		Сутність та роль у моделі
1	Диверсифікація каналів збуту	Поєднання B2B (ритейл, HoReCa, експорт) з B2C (винні клуби, e-commerce, підписки, туризм)
2	Гнучка логістика	Використання кількох логістичних маршрутів (внутрішніх і транскордонних), мобільні склади
3	Цифрова трансформація	Впровадження CRM, Big Data, IoT для контролю ланцюга постачання, прогнозування попиту
4	Кластеризація	Об'єднання виноробів, дистриб'юторів і логістів у регіональні екосистеми співпраці
5	Сценарне планування	Формування сценаріїв реакції на ризики: блокування складу, відключення інтернету, падіння ринку
Безпековий контур (БОМ)		Управління ризиками, забезпечення фізичної, логістичної, інформаційної та економічної безпеки

Джерело: складно авторами

нерами, прозорість у публічних джерелах, анти-фейковий моніторинг ринку), репутаційну безпеку (єдина комунікаційна стратегія кластера, інструменти кризового піару, підтримка довіри до бренду), цифрову безпеку (впровадження політики zero-trust, шифрування клієнтських баз, резервування електронних систем).

На нашу думку, очікувані результати впровадження моделі будуть полягати у такому:

Підвищення стійкості до воєнних і економічних ризиків.

Прискорення відновлення після криз і можливість перетворювати виклики на нові ринкові можливості.

Збільшення доходів за рахунок диверсифікації та оптимізації витрат.

Формування позитивного бренду українського вина на світовому ринку.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Підводячи підсумки, можна зробити такі висновки:

Резильєнтність дистрибуції вина є ключовою умовою збереження та розвитку виноробного бізнесу в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та глобальної турбулентності ринку. Вона передбачає здатність адаптуватися до непередбачуваних змін, швидко відновлювати функціонування та використовувати кризу як можливість для зростання.

Аналіз світового досвіду (Франція, Італія, Чилі, США) показав, що стійкі моделі дистрибуції базуються на: диверсифікації ринків і каналів збуту; побудові гнучких та багатоканальних логістичних систем; розвитку кластерів і кооперації виробників; цифровізації та використанні аналітики попиту; системному управлінні ризиками та наявності планів безперервності бізнесу.

Ключові уроки для України полягають у необхідності: посилення внутрішнього ринку через винний туризм, DTC-продажі та партнерство з

HoReCa; створення кластерів для спільного експорту та логістики; використання Big Data, CRM та онлайн-маркетингу для прогнозування продажів і підвищення лояльності клієнтів; впровадження планів безперервності бізнесу (BCP) та страхування стратегічних запасів.

Запропонована авторська модель резильєнтної дистрибуції вина передбачає інтеграцію виробників у кластери, формування спільної логістики та мультиканальної системи збуту з активною цифровізацією та ризик-менеджментом. Вона дозволяє забезпечити: гнучкість і стійкість ланцюгів постачання; ефективну адаптацію до ринкових змін; розширення присутності українського вина на внутрішньому та міжнародному ринках. Крім того, авторська резильєнтна модель дистрибуції вина, адаптована до умов турбулентного ринку та безпекових викликів, з якими стикаються українські виноробні підприємства в умовах війни та посткризової трансформації.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропонована модель може бути використана українськими виноробами, асоціаціями виробників та регіональними управлінськими структурами для підвищення конкурентоспроможності галузі та її посткризового відновлення. Водночас робота зосереджена на загальних підходах до побудови резильєнтних моделей без економетричного аналізу ефективності їх впровадження. Перспективи подальших досліджень включають емпіричне тестування моделі на базі виноробних підприємств, оцінку ефективності кластерної логістики, резервних маршрутів та мультиканальної дистрибуції, а також побудову математичних симуляцій для прогнозування впливу ринкової турбулентності на продажі й доходи. Окрему увагу планується приділити аналізу поведінки споживачів та впливу цифрових платформ, e-commerce, винних клубів і підписок на стабільність продажів і лояльність клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осипов В., Осипова Л. Виноградарство та виноробство України. Сучасний стан, проблеми, тенденції розвитку. *Економіст*. 2015. № 5. С. 28–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_5_8 (дата допуску: 25.08.2025)
2. Попова М.М. Сучасний стан виноградарства і виноробства України та роль її окремих регіонів у розвитку галузі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 136–142. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000237321> (дата допуску: 25.08.2025)
3. Цимбалюк К.А. Виноградарсько-виноробна галузь – стан та проблемні питання розвитку в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 145–150 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_34 (дата допуску: 25.08.2025)
4. Ралко О.С. Дослідження виробництва та споживання вина в Україні. *Інтелект XXI*. 2014. № 6. С. 39–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_7 (дата допуску: 25.08.2025)
5. Лупенко Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства в Україні. *Виноградарство і виноробство*. 2015. Вип. 52. С. 119–122 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-87>
6. Власов В.В., Білоус І.В. Стан і перспективні напрями розвитку виноградарства і виноробства. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 5. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2015_5_3 (дата допуску: 25.08.2025)
7. Гаркуша О. Особливості управління розвитком виноробних підприємств на основі процесного підходу. *Науковий вісник Одеський національний економічний університет*. 2014. №. 2. С. 31–43 URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_2_\(210\)_2014.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_2_(210)_2014.pdf) (дата допуску: 25.08.2025)
8. Нестеренко О.С. Тенденції та перспективи розвитку виноробної галузі в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 192–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molvy_2015_2%282%29_48 (дата допуску: 25.08.2025)
9. Россоха В.Б., Петриченко О.А. Потенціал ринку вина в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 17–29. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009017>
10. Benatiya Andaloussi M. Logistics outsourcing to provide supply chain agility in crisis time: an action research. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2024. Vol. 17. No. 1. P. 88–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2023-0050>.
11. Kawa A., Zdrenka W. Logistics value in e-commerce and its impact on customer satisfaction, loyalty and online retailers' performance. *The International Journal of Logistics Management*. 2024. Vol. 35. No. 2. P. 577–600. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2023-0078>.
12. Kharchenko M., Yudenko E., Chernikhova O. Development of multimodal and intermodal technologies in the system of the logistic infrastructure of Ukraine. *Intellect XXI*. 2020. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.10>
13. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 4 (36). С. 133–144. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144)
14. Mariani A., Pomarici E., Boatto V. The international wine trade: Recent trends and critical issues, *Wine Economics and Policy*. 2012. Vol 1(1). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221297741200004X> (accessed 17 April 2024).
15. Resilience and Stability of Ecological Systems Author(s): C. S. Holling Reviewed work(s): Source: *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4 (1973), pp. 1–23 Published by: Annual Reviews Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2096802> (Accessed 17 April 2024).
16. Christopher M. (2016) Logistics and Supply Chain Management. 5th Edition, Pearson, London.
17. Chopra S. and Meindl P. (2001) Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

REFERENCES

1. Osypov V., Osypova L. (2015) Vynohradarstvo ta vynorobstvo Ukrainy. Suchasnyi stan, problemy, tendentsii rozvytku. [Viticulture and Winemaking in Ukraine: Current State, Problems, and Development Trends]. *Ekonomist*, no. 5, pp. 28–31. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_5_8 [in Ukrainian]
2. Popova M.M. (2014) Suchasnyi stan vynohradarstva i vynorobstva Ukrainy ta rol yii okremykh rehioniv u rozvytku haluzi. [Current State of Viticulture and Winemaking in Ukraine and the Role of Its Individual Regions in Industry Development]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 136–142. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000237321> [in Ukrainian]
3. Tsymbaliuk K.A. (2018) Vynohradarsko-vynorobna haluz – stan ta problemni pytannia rozvytku v Ukraini. [Viticulture and Winemaking Sector: State and Problematic Issues of Development in Ukraine]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 145–150. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_34 [in Ukrainian]
4. Ralko O.S. (2014) Doslidzhennia vyrobnytstva ta spozhyvannia vyna v Ukraini. [Study of Wine Production and Consumption in Ukraine]. *Intelekt XXI*, no. 6, pp. 39–45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_7 [in Ukrainian]
5. Lupenko Yu.O. (2015) Suchasni tendentsii rozvytku rynku produktsii vynohradarstva v Ukraini. [Current Trends in the Development of the Viticulture Product Market in Ukraine]. *Vynohradarstvo i vynorobstvo*, vol. 52, pp. 119–122 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-87> [in Ukrainian]
6. Vlasov V.V., Bilous I.V. (2015) Stan i perspektyvni napriamy rozvytku vynohradarstva i vynorobstva. [State and Prospective Directions of Viticulture and Winemaking Development]. *Visnyk ahrarnoi nauky*, no. 5, pp. 5–10. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2015_5_3 [in Ukrainian]

7. Harkusha O. (2014) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom vynorobnykh pidpriemstv na osnovi protsesnoho pidk-hodu. [Features of Managing the Development of Winemaking Enterprises Based on the Process Approach]. *Naukovyi visnyk Odeskyyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*, no. 2, pp. 31–43 Available at: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_2_\(210\)_2014.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_2_(210)_2014.pdf) [in Ukrainian]
8. Nesterenko O.S. (2015) Tendentsii ta perspektyvy rozvytku vynorobnoi haluzi v Ukraini. [Trends and Prospects for the Development of the Winemaking Industry in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 2(17), pp. 192–195. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%282%29_48 [in Ukrainian]
9. Rossokha V.V., Petrychenko O.A. (2020) Potentsial rynku vyna v Ukraini. [Wine Market Potential in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 9, pp. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009017> [in Ukrainian]
10. Benatiya Andaloussi M. (2024) Logistics outsourcing to provide supply chain agility in crisis time: an action research. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, vol. 17, no. 1, pp. 88–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2023-0050>.
11. Kawa A., Zdrenka W. (2024) Logistics value in e-commerce and its impact on customer satisfaction, loyalty and online retailers' performance. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 35, no. 2, pp. 577–600. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2023-0078>.
12. Kharchenko M., Yudenko E., Chernikhova O. (2020) Development of multimodal and intermodal technologies in the system of the logistic infrastructure of Ukraine. *Intellect XXI*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.10>
13. Olyfirenko Yu., Sydorenko H. (2023). Napriamy adaptatsii lohistychnoi diialnosti torhovelnnykh pidpri-emstv do umov voiennoho stanu. [Directions for Adapting the Logistics Activities of Trade Enterprises to Martial Law Conditions] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (36), pp. 133–144. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144) [in Ukrainian]
14. Mariani A., Pomarici E., Boatto V.(2012) The international wine trade: Recent trends and critical issues. *Wine Economics and Policy*, vol 1 (1), Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221297741200004X>
15. Resilience and Stability of Ecological Systems Author(s): C. S. Holling Reviewed work(s): Source: *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4 (1973), pp. 1–23 Published by: Annual Reviews Stable Available at: <http://jstor.org/stable/2096802>
16. Christopher, M. (2016) Logistics and Supply Chain Management. 5th Edition, Pearson, London.
17. Chopra S. and Meindl P. (2001) Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Liudmyla Shymanovska-Dianyich, Oksana Lozova, Vitalina Shymanovska, Bohdan Kolomiets, Poltava University of Economics and Trade. Resilient wine distribution models: strategic adaptation to market turbulence and lessons of security-oriented management for Ukrainian winemakers.

Annotation: The purpose of this article is to substantiate strategic approaches to the development of resilient wine distribution models in Ukraine under conditions of market turbulence and systemic uncertainty. It aims to identify effective mechanisms for adapting distribution systems to the challenges of wartime logistics, fragmented consumer demand, and infrastructural constraints. Special attention is given to integrating security-oriented management principles and international best practices into the Ukrainian context, with a focus on enhancing the competitiveness and sustainability of domestic winemakers. The authors analyze current challenges faced by domestic wine producers, including fragmented sales channels, unstable consumer demand, and limited infrastructure resources in various regions. The core of the study is the search for an effective distribution model that integrates international experience with Ukrainian realities, taking into account legal, economic, and psychological aspects of consumer and distributor behavior. **The research methodology** is based on systems analysis, comparative modeling, and SWOT diagnostics of key elements in the distribution chain. Elements of Spiral Dynamics are applied to assess the motivational profiles of market participants, revealing deep decision-making drivers in logistics and marketing. The study also employs expert surveys, content analysis of regulatory documents, and statistical data processing. **The results demonstrate** that adapting flexible, multichannel distribution models with consideration of local specifics enhances sales efficiency, reduces transactional costs, and strengthens the competitive position of Ukrainian winemakers. Specific recommendations are proposed for integrating digital platforms, developing partnership networks, and implementing motivational mechanisms for distributors. **The practical significance** of the findings lies in their applicability for strategic planning in the agricultural sector; development of educational programs for logistics and marketing professionals, and formulation of state policies to support small and medium-sized wine producers. The proposed model may serve as a foundation for further research in agri-food distribution under crisis conditions.

Keywords: resilient distribution models, strategic adaptation, market turbulence, security-oriented management, Ukrainian winemakers, crisis logistics, agri-food sector, business resilience