

УДК 658:005.336.1]:339.13.021(477)
JEL Classification M13, L66
DOI 10.33111/sedu.2024.54.068.080

*Кузьменко Олена Михайлівна**
*Встров Дмитро Олександрович***

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА І ПРОДАЖУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Предметом дослідження є сукупність практичних аспектів управління бізнесом на ринку алкогольних напоїв в Україні. Об'єктом дослідження виступає процес реалізації підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Мета — узагальнення алгоритму управління підприємством у сфері алкогольного бізнесу в умовах невизначеності і розробити рекомендації для підвищення його ефективності. Шляхом опитування експертів, методів спостереження, синтезу й узагальнення в роботі запропоновано до використання певні інструменти управління для підвищення ефективності діяльності в умовах невизначеності.

Ключові слова: управління змінами, ринок алкоголю, невизначеність, криза, управління продажами, аналіз, інновації в управлінні.

Вступ. Ринок алкоголю завжди був, з одного боку, певним індикатором соціально-економічних змін, а з другого — полігоном для використання інноваційних інструментів управління, адже висока маржинальність цього продукту і порівняно невисокі бар'єри входу вимагали динамічних змін з середини. Проте в умовах кризи, невизначеності, а більше — війни, вимоги до якості управління зростають в рази. Саме тому доцільно проаналізувати теоретичні аспекти практичних особливостей реалізації управлінських нововведень, які були застосовані на підприємствах України, що займаються виробництвом і продажем алкоголю.

Ринок алкогольного бізнесу активно досліджується з різних перспектив, включаючи маркетинг, економіку, регулювання, інновації та соціально-економічні аспекти. Впровадження новітніх методів управління, аналіз споживчих тенденцій та адаптація до регуляторних змін є ключовими аспектами для успішного ведення алкогольного бізнесу переважно висвітлювалися колегами в європейських та американських виданнях, а саме: Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, Smith, J. P., Mityr, D. J. Та інші.

* **Кузьменко Олена Михайлівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна); ORCID 0000-0003-4954-2815; kuzmenko.olena@kneu.edu.ua

** **Встров Дмитро Олександрович** — аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, керівник департаменту імпорту та логістики ТОВ «Marussia Beverages Ukraine» (м. Київ, Україна); ORCID 0009-0001-1178-0554

Українські науковці активно досліджують ринок алкоголю з різних аспектів, включаючи економіку, маркетинг, регулювання та соціальні наслідки, зокрема, Гузь О.В. і Личук В.С. проводили дослідження економічних факторів впливу на алкогольний ринок; вивчаються економічні умови, що впливають на виробництво і споживання алкоголю в Україні, а також аналізуються економічні наслідки змін в оподаткуванні та регулюванні; Бондаренко С.В., Кравченко С.А., Губарь Л.М. досліджували фактори, що впливають на вибір споживачами алкогольних напоїв, а також маркетингові стратегії, які використовуються виробниками для підвищення конкурентоспроможності; Поліщук В.М. і Рогатинський Р.М. розглядали в роботах новітні технології та інновації, що використовуються на ринку алкогольних напоїв в Україні.

Втім тематика управління цим бізнесом в умовах критичної невизначеності авторами глибоко не розглядалася, адже досі ніколи держава не призупиняла продаж алкогольних напоїв взагалі у зв'язку з війною, ніколи не було так складно аналізувати ринок через відсутність нормальної життєдіяльності на окупованих територіях, загалом світ ще так катастрофічно швидко не змінювався, саме тому цей напрям дослідження актуальний для розгляду.

Постановка завдання. Проаналізувати особливості сучасних аспектів алкогольного ринку, включаючи економічні, маркетингові, регуляторні і соціально-економічні питання. Запропонувати алгоритм і набір сучасних інструментів, що здатний допомогти гнучко адаптуватися до динаміки ринку та розробити ефективні стратегії для його розвитку в умовах тотальної невизначеності. Визначити особливості стратегічного управління підприємством, що працює на ринку алкоголю в Україні на кожному етапі, починаючи від аналізу зовнішньої інформації, управління внутрішніми інформаційними потоками, вибору оптимальних механізмів їх балансування, завершуючи функцією контролю та коригування подальших планів, зважаючи на складність отримання інформації про ринок і радикальні зміни споживацьких вподобань, викликаних війною. Виявити специфічні алгоритми прийняття управлінських рішень в умовах тотальної невизначеності на цьому ринку в умовах війни з орієнтиром на збалансований горизонт планування.

Управління алкогольним бізнесом в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу і використання різноманітних методів дослідження. Використання кількісних та якісних методів, аналіз даних і розробка гнучких стратегій дозволяють ефективно адаптувати бізнес до змінних умов ринку, а також інформативним може стати метод спостереження, а саме — вивчення реальних практик управління на підприємствах. Інтерв'ю з експертами на тлі відсутності повноцінної статистичної інформації може стати вагомим джерелом інформації про виконання зазначених завдань. Наукове дослідження цієї теми допоможе виявити ключові фактори успіху і розробити рекомендації для підвищення стійкості та ефективності бізнесу.

Отже, на першому етапі варто розглянути можливості в умовах браку інформації та швидких змін стратегій ефективного моніторингу ринку алкоголю в Ук-

раїні, що під час війни потребує комплексного підходу, та поєднує офіційні дані, маркетингові дослідження, цифрові інструменти та співпрацю з партнерами.

Під час війни в Україні кількісні та якісні зміни в асортименті споживання алкоголю неминуче, адже під час пандемії експерти відзначали сплеск споживання та зміну якості, втім ізоляцію неможливо порівнювати з війною, тому варто визначити зміни структури споживання, що в подальшому може допомогти спрогнозувати розвиток ринку. Відміна мораторію на продаж алкоголю в Україні, яка тривала майже рік, звичайно пожвавила жаний ринок, проте управління продажами вимагають високої професійної майстерності для утримання прибутковості бізнесу.

Вітчизняний бізнес на сьогодні в усіх сферах, як ніколи, вимагає ґрунтовного підходу до управління ризиками, навіть зважаючи на війну і критичну невизначеність функціонування. Управління ризиками в алкогольному бізнесі потребує системного підходу, що включає ідентифікацію, оцінку та контроль різноманітних ризиків, саме тому варто визначити інструменти дослідження ризиків і сформулювати перелік оперативних заходів реагування у разі визначення кризової ситуації.

І хоча, на думку консервативних практиків бізнесу, використання інновацій в умовах падіння ринку, критичної невизначеності, кризи недоречні, більшість теоретиків аргументовано пропонують використовувати інновації і динамічно використовувати їх в управлінні, маркетингу, логістиці та інших сферах. Адже саме інновації спроможні ефективно забезпечувати конкурентоспроможність в умовах невизначеності, тому формування пропозицій щодо використання інновацій в алкогольному бізнесі в Україні в сучасних умовах є наступним важливим завданням запропонованої роботи.

Для ефективного управління алкогольним бізнесом в умовах невизначеності важливо використовувати різноманітні інструменти, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси і мінімізувати ризики, тому рекомендації практиків бізнесу можуть стати корисними як для представників досліджуваного бізнесу, так і для науковців, що формують методологічну базу навчання майбутніх фахівців.

Безумовно, досвід українських підприємств, які продовжують функціонувати в умовах війни поза належністю до конкретного ринку, вже викликає захоплення іноземних колег і науковців. Адже більшість керівників бізнесу під перших днів повномасштабного вторгнення обрали за мету збереження життів, допомогу нашій армії, сприяння перемозі України. Саме ця візія об'єднує більшість підприємств, і тому дає ресурси для розвитку, адаптації в умовах критичної невизначеності, які гідні дослідження і схвалення.

Результати. Керування алкогольним бізнесом в умовах невизначеності вимагає гнучкості, стратегічного мислення та адаптивності. Стратегічно важливим кроком, яким є вибір стратегії, яка має ґуртуватися на аналізі ринкової інформації, збір якої зустрічає небачені досі перешкоди. Втім практики бізнесу рекомендують не хехтувати силою польових досліджень і, не зважаючи на складнощі,

аналізувати ринкові тенденції, споживацькі вподобання і законодавчі зміни. Визначення стратегії обмежує горизонт планування, який, як зазначали управлінці в перші місяці війни, складав тиждень, а в поточний час — максимум два-три місяці, у разі повної готовності — швидко коригувати плани залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Диверсифікація асортименту і пропозиція новинок продовжує бути актуальним на ринку алкогольних напоїв України, хоча управління поставками і запасами стало критично складним у воєнний час. Прагнення підприємців до швидкого реагування на зміни споживацького попиту зустрічає перешкоди з боку логістики, втім, кооперація колишніх конкурентів, що мала непоодинокі випадки, допомагала виграшно вирішувати такі проблеми.

Зважаючи на практично зведення в певний проміжок часу можливостей телевізійної реклами до мінімуму, вкотре свою інформативну спроможність довели інструменти цифрового маркетингу, зокрема, соціальні мережі, онлайн-реклама та інші цифрові канали для просування продукції.

Критична невизначеність стала серйозним випробуванням на міцність раніше вибудованих відносин з партнерами. Саме криза і невизначеність, на думку більшості опитаних практиків бізнесу, актуалізувала значущість і важливість партнерських стосунків, що побудовані на спільних цінностях, довірі та синергічній взаємодопомозі.

Зміни торкнулися й цілої низки законів і підзаконних актів, що регулюють діяльність підприємств досліджуваної сфери, що додало роботи керівникам і юристам, що забезпечували відповідність бізнесу всім регуляторним вимогам.

Управління фінансовими ризиками базується на ефективному фінансовому плануванні у благополучні мирні часи. Успішні підприємства, які стабільно працювали під час війни усі підкреслювали те, що ними було створено бюджет на випадок непередбачених ситуацій заздалегідь і частково використано для релокацій чи фінансування змін логістики, чи перевитрат закупівель.

Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів потребує уваги повсякчасно, особливо в умовах кризи і змін. Навіть науковці зазначають, що кризи передусім підвищується тиск на найслабшу ланку процесу, у зв'язку з чим вона може зруйнуватися. Саме тому, аналізуючи внутрішні бізнес-процеси під час кризи, можна уникнути руйнувань певних бізнес-процесів або стабілізувати підприємство як відкриту систему загалом, зміцнивши нестабільні ланки.

Оскільки під час війни звіти і статистика Державної служби статистики України, Міністерства економіки та інших урядових органів, що публікують інформацію про виробництво і продаж алкоголю, перестали бути повноцінно інформативними, на думку експертів бізнесу, ними було запропоновано низку інших практичних джерел збору інформації, серед яких моніторинг відомостей про видачу й анулювання ліцензій на виробництво і продаж алкоголю, дослідження маркетингових агенцій, таких як GfK, Nielsen та інших, які проводять дослідження ринку алкоголю, інструменти аналітики для моніторингу трафіку на власних і партнерських вебсайтах, щоб зрозуміти поведінку клієнтів. Українська асоціація

виробників алкогольних напоїв забезпечує за можливістю доступ до важливої інформації та досліджень її учасників, яка використовує технології великих даних для аналізу великих обсягів інформації з різних джерел, здійснює польові дослідження у регіонах, які є менш ураженими бойовими діями, для збору даних про місцевий попит і пропозицію, залучає місцеві органи влади для отримання актуальної інформації про стан ринку в конкретних регіонах.

Результати дослідження ринку алкоголю свідчать про вагомі кількісні і якісні зміни, зокрема, через погіршення економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення, загальний обсяг споживання алкоголю знизився. Вливає також відтік населення з України та внутрішня міграція, значна кількість людей виїхала за кордон або перемістилася в межах країни, що також вплинуло на споживання алкоголю в регіонах. У регіонах, наближених до зони бойових дій, споживання алкоголю зменшилось через руйнування інфраструктури і зниження населення; у відносно безпечних регіонах споживання може залишатися стабільним чи навіть збільшуватися через приплив внутрішньо переміщених осіб. Значна частина споживачів переключилися на більш доступні та дешевші алкогольні напої через економічну невизначеність.

Під час війни відчутно зросла популярність локальних брендів, що частково пояснюється зниженням доступності імпортованих напоїв через логістичні проблеми та валютні обмеження, а частково бажанням підтримати національних виробників. Щодо асортиментних змін, виробники також зазначають зростання попиту слабоалкогольної продукції та підвищення інтересу споживачів до дрібної тари.

Отже, логістичні обмеження, складнощі митного контролю, знищені та лише частково релоковані підприємства — лише незначний перелік ризиків, що суттєво ускладнюють діяльність підприємств на ринку алкогольних напоїв. Також важким тягарем стали коливання курсів валют, інфляція і доступ до фінансування. Втім продовжують з'являтися нові ризики, що вимагають постійного моніторингу й аналізу, зокрема, регуляторні, репутаційні, фінансові і ризики безпеки.

Кількісна оцінка ризиків, зокрема статистичними методами, не є повноцінною в такій ситуації, адже непередбачуваність змін і нестандартність обставин зовнішнього середовища, які викликані війною, важко обрахувати і визначити певну залежність. Проте якісна оцінка ризиків має бути регулярно оновлюваною, тому проведення експертних оцінок та аналізу для встановлення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз має відбуватися напередодні кожного коригування стратегії.

До стратегій управління ризиками, до яких вдаються компанії, що працюють на ринку алкогольних напоїв України варто віднести передусім уникнення ризиків, що ґрунтується на прагненні уникати дій або інвестицій, які несуть надмірні ризики. Після оцінки і градації ризиків підприємці шукають шляхи зниження їх, якщо уникнути неможливо, а саме — посилення стандартів безпеки, диверсифікацію джерел постачання та поліпшення внутрішніх бізнес-процесів. Регулярний внутрішній і зовнішній аудит для перевірки відповідності процесів і процедур встановленим стандартам покликаний мінімізувати ризики, разом з моніторин-

гом показників діяльності. Перегляд та адаптація до турбулентних змін системи ключових показників ефективності для постійного моніторингу стану ризиків і їх впливу на бізнес допомагає швидко виявити, а згодом і відреагувати на проблему. Універсальною для будь-якого бізнесу може виявитися рекомендація щодо розробки планів на випадок надзвичайних ситуацій, що включають сценарії реагування на різні види криз, війна, природні катастрофи, техногенні аварії тощо.

Технологічні інновації, звісно, потребують додаткових інвестицій, але їх не варто характеризувати як надмірно ризиковані, тому впровадження сучасних інформаційних систем для управління ризиками, таких як системи управління безпекою, ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management) — це дієвий інструмент. Подібні нововведення потребують якісного навчання персоналу, тому проведення тренінгів та навчальних заходів для співробітників з метою підвищення їхньої готовності до надзвичайних ситуацій має розглядатися керівництвом як елемент стратегії мінімізації ризиків.

Продаж — основний бізнес-процес, і тому варто використовувати інноваційні інструменти на підвищення ефективності продажів, зокрема, максимізувати цифровізацію продажів шляхом створення зручних інтернет-магазинів, використання мобільних додатків та активну присутність на маркетплейсах, а також не хештуючи використання соціальних мереж у просуванні продукту, проведення акцій і безпосереднього спілкування з клієнтами.

Фармацевтичні компанії та гравці ринку алкогольних напоїв в Україні одними з перших почали впроваджувати CRM-системи для управління клієнтськими даними, відстеження історії покупок і персоналізації пропозицій. Модифіковані сучасні версії CRM можна використовувати для прогнозування попиту, розробки таргетованих маркетингових кампаній і покращення обслуговування клієнтів.

Оскільки логістика відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування підприємств цієї сфери, а також у забезпеченні конкурентоспроможності, доцільно впроваджувати системи управління ланцюгами поставок (SCM), що сприяють пошуку нових рішень, економії часу, зменшенню витрат і забезпечення безперервності поставок.

Автоматизація і використання технологій доцільно не лише в сфері управління фінансами, логістикою та продажами, а й запасами готової продукції для точного прогнозування потреб та оптимізації рівнів запасів, зокрема, з використанням Інтернету речей (IoT) для відстеження умов зберігання і транспортування алкоголю, щоб забезпечити його якість.

Персоналізований маркетинг став вимогою сьогодення у багатьох сферах, адже споживач стає все більш вимогливим і очікує на адресну взаємодію, у зв'язку з цим використання великих даних та аналітики для розробки персоналізованих маркетингових кампаній, що відповідають індивідуальним уподобанням споживачів, мають стати обов'язковою умовою стратегічного планування.

Інтеграція з постачальниками і вертикальне зростання можуть у стратегічній перспективі стати ефективною стратегією, інтегрувати процеси з постачальни-

ками для покращення координації й ефективності поставок почали великі ріелтори, а й середній бізнес вишукує можливості для зміцнення партнерських відносин.

В умовах війни говорити про сталий розвиток і відповідальність може вдаватися недоречним, втім представники цього бізнесу активно спонсорують волонтерські організації, Збройні Сили України, підтримують мирне населення, яке потребує допомоги. Саме соціальна відповідальність, активна громадська позиція допомога активізувати командний дух співробітників, з надією на швидку перемогу пережити складні часи і критичні випробування не лише для усієї України, а й для бізнесу зокрема.

Впровадження зазначених інновацій допомагає компаніям, що працюють на ринку алкогольних напоїв України, адаптуватися до викликів, які виникають під час війни, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійкість бізнесу.

Висновки. У процесі аналізу особливостей функціонування ринку алкогольних напоїв України в умовах невизначеності варто використовувати різні джерела інформації та технологічні інновації, можна отримати більш точне уявлення про ринок і приймати обґрунтовані рішення, навіть в умовах браку інформації та непередбачуваних змін. Ризиковані інвестиції варто мінімізувати, але фінансові вливання у навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптивності практики бізнесу характеризують як виважені і доречні витрати навіть в обставинах падіння продажів і прибутків. Також фахівці закликають інвестувати в сучасні технології для автоматизації рутинних процесів і підвищення ефективності роботи.

Керування алкогольним бізнесом в умовах невизначеності потребує постійної готовності до змін і вміння швидко реагувати на нові виклики. У роботі наведено перелік стратегій, які покликані підвищити стійкість бізнесу і зберегти конкурентоспроможність на ринку. Передусім до інструментів, спроможних якісно покращити управлінські процеси компаній, фахівці називають використання Big Data і штучного інтелекту для прогнозування трендів і поведінки споживачів. Аналіз даних і бізнес-аналітика за допомогою Business Intelligence систем дають інструменти для збору, обробки й аналізу великих обсягів даних, що допомагають приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних звітів і дашбордів, зокрема відомі BI-платформи: Tableau, Power BI, QlikView. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування попиту, аналізу ринкових трендів й оцінки ризиків на базі теорії ігор і математичного моделювання стає дієвим повсякденним механізмом бізнесу в умовах невизначеності. Керівники бізнесів закликають до проведення власних локальних досліджень, польових досліджень, роботи зі зворотним зв'язком від клієнтів, аналізувати відгуки і пропозиції від клієнтів на різних платформах (онлайн-магазини, соціальні мережі).

Загалом ефективний моніторинг ринку алкоголю в Україні під час війни потребує комплексного підходу, що поєднує офіційні дані, маркетингові дослідження, цифрові інструменти і співпрацю з партнерами. Використовуючи різні

джерела інформації та технологічні інновації, можна отримати більш точне уявлення про ринок і приймати обґрунтовані рішення. Усі опитані експерти, характеризуючи досліджуваний ринок, озвучували наявні значні логістичні проблеми, адже війна спричинила серйозні переривання ланцюгів постачання, що вплинуло на доступність сировини і готової продукції, а також спровокувала труднощі з імпортом алкоголю через митні обмеження, порушення транспортних маршрутів і валютні коливання. Окрім постачання, великі проблеми мають виробники, адже деякі виробничі підприємства були пошкоджені чи знищені під час бойових дій, хоча частина виробництв була переміщена до безпечніших регіонів, що тимчасово знизило обсяги виробництва.

Війна в Україні спричинила суттєві зміни в кількісних та якісних аспектах споживання алкоголю. Загальний обсяг споживання знизився, структура попиту змінилася на користь дешевших і місцевих продуктів, а логістичні і виробничі виклики вплинули на асортимент та доступність алкогольних напоїв. Ефективне управління ризиками в алкогольному бізнесі під час війни потребує комплексного підходу, що включає ідентифікацію й оцінку ризиків, розробку стратегій їх управління, постійний моніторинг і контроль, а також підготовку до надзвичайних ситуацій. Використання сучасних технологій, аналітичних інструментів і співпраця з партнерами допоможе мінімізувати ризики та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Зазначені особливості функціонування ринку алкогольних напоїв України відображаються на ринку і потребують від бізнесу гнучкості й адаптивності до нових умов. Під час війни управління бізнесом, зокрема на досліджуваному ринку, потребує впровадження інновацій, які дозволяють адаптуватися до нових умов, забезпечувати безперервність операцій і підтримувати стосунки з клієнтами.

Першочерговою рекомендацією практиків є впровадження інформаційних систем управління бізнесом, а саме — Enterprise Resource Planning, що дозволяє автоматизувати й оптимізувати основні бізнес-процеси, такі як виробництво, логістика, управління запасами та фінанси. Популярні ERP-системи включають SAP, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365. Ґрунтовно згадані вище Customer Relationship Management — системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що допомагають в аналізі поведінки споживачів, персоналізації маркетингових кампаній і покращенні обслуговування клієнтів, а саме відомі CRM-системи — Salesforce, HubSpot, Zoho CRM.

Інструменти управління запасами і логістикою Warehouse Management Systems виправдовують, на думку експертів, витрачені на імплементацію інвестиції, адже дозволяють оптимізувати розміщення товарів, відстежувати запаси і покращити швидкість обробки замовлень. Найбільш поширеними в Україні є варіанти Manhattan Associates, HighJump, Fishbowl. Системи управління ланцюгами постачання SCM не є альтернативою, а логічним доповненням процесу управління запасами як інструменти для управління ланцюгами постачання, що допомагають забезпечити безперервність поставок, зменшити витрати і підвищити ефективність логістичних операцій, зокрема, SAP SCM, Oracle SCM, JDA.

Фінансове управління і планування не повинно обмежуватися лише програмами електронного бухгалтерського обігу, а використовувати інструменти для управління безпосередньо фінансовими операціями, бюджетування і прогнозування, що дозволяють контролювати витрати і доходи, а також планувати фінансову стратегію, такими як QuickBooks, Xero, Oracle Financials. Використання програмного забезпечення можна для управління ризиками, яке дозволяє ідентифікувати, оцінювати і контролювати різноманітні ризики: RiskWatch, Resolver, MetricStream. Поряд варто вказати на інструменти для захисту даних від кіберзагроз, забезпечення безпеки інформаційних систем і дотримання вимог конфіденційності — Norton Security, McAfee, Palo Alto Networks.

Маркетинг як стратегічний процес підтримки забезпечення бізнес-процесу продажів може використовувати інновації та інструменти для автоматизації маркетингових кампаній, аналізу ефективності та управління рекламною активністю, українські підприємці успішно використовують платформи Marketo, Mailchimp, Hootsuite. Невеликі гравці можуть скористатися платформами для створення та управління онлайн-магазинами, що дозволяють продавати продукцію через Інтернет і забезпечувати зручність покупок для клієнтів, такими як Shopify, Magento, WooCommerce.

Комунікаційні та колабораційні інструменти для віддаленої роботи стали під час пандемії обов'язковою вимогою функціонування для організації роботи віддалених команд, проведення онлайн-нарад та обміну документами, а саме — Zoom, Microsoft Teams, Slack, що варто згадати в переліку інструментів, що сприяють ефективній роботі підприємств в умовах невизначеності. Також цю функцію виконують інструменти для планування, відстеження й управління проєктами, що допомагають координувати роботу команд і дотримуватись термінів Asana, Trello, Monday.com.

Отже, ринок алкоголю в Україні під час війни зазнав великих кількісних та якісних змін: зменшення споживання, зміни у перевагах споживачів, скорочення асортименту і логістичні проблеми стали основними викликами для галузі. Саме тому для ефективного управління підприємствами у сфері виробництва і продажу алкогольних напоїв в умовах невизначеності важливо використовувати комплексні інструменти, що охоплюють всі аспекти бізнесу від виробництва до продажів та маркетингу. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ, інструментів управління запасами, фінансових систем і засобів кібербезпеки дозволить підвищити ефективність, забезпечити гнучкість та адаптивність бізнесу до змінних умов ринку.

Література

1. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <http://surl.li/egztx>.
2. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот та ін.; за заг.ред. дра екон.наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та дра екон.наук, проф. А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2008. 420 с.

3. Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану: Постанова КМУ від 09.03.2022 № 236 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>.
4. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. Економіка управління та адміністрування. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927282_Sucasnij_stan_ta_tendencii_rozvitku_rinku_alkogolnih_napoiv_v_Ukraini
5. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf
6. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
7. Скрипник С. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>.
8. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні. Liga.net. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskyi/article/49540>.
9. Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, K.,... & Rossow, I. Alcohol: No ordinary commodity: Research and public policy. *Oxford University Press*. 2010 URL: https://www.researchgate.net/publication/367268175_Alcohol_No_Ordinary_Commodity_Research_and_public_policy
10. Bruwer, J., & Alant, K. The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view. *International Journal of Wine Business Research*. 2009. № 21(3). С.235-257. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/ldVzaRm7/>
11. Bruwer, J., & Li, E. Wine-related lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioral factors. *Journal of Wine Research*. 2007. №18(1). С.19-34. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/73qLEgjl/>
12. Garibaldi R. Wine tourism and consumer behavior. *International Journal of Wine Business Research*. 2022. №22(1). С. 52-65. URL: https://www.researchgate.net/publication/365960139_Wine_tourism_and_consumer_behavior
13. Harrington, R., & Ottenbacher, M. C. Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011. №23(4). С. 439-462. URL: https://www.researchgate.net/publication/241707114_Strategic_management_An_analysis_of_its_representation_and_focus_in_recent_hospitality_research
14. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
15. Marchini, A., Diotallevi, F., & Zanolli, R. Economic performance of small wineries in Italy: An empirical study. *Wine Economics and Policy*. 2011. №1(2). С.90-99. URL: https://www.researchgate.net/publication/299344681_The_influence_of_size_on_winery_performance_Evidence_from_Italy
16. Ralf C. Schlaepfer, Markus Koch, Philioo Merkofer. Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte.

URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>

17. Smith, J. P., & Mitry, D. J. Consumer behavior in the wine market: Implications for the wine industry. *Journal of Wine Research*. 2020. 17(3), 193-202. ULR: https://figshare.com/articles/dataset/Wine_Consumer_Behavior/24899070/1

18. Thach, L., & Olsen, J. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Wine Economics and Policy*. 2016. №20064(2). С. 85-97. ULR: [file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20(1).pdf)

19. Wagenaar, A. C., Salois, M. J., & Komro, K. A. Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: A meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*. 2009. №104(2). С. 179-190. ULR: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19149811/>

References

1. Vplyv viiny na zovnishniu torhivliu Ukrainy (za pidsumkamy pershoho pivrichchia 2022 r.). [The impact of the war on Ukraine's foreign trade (based on the results of the first half of 2022)]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 2022. URL: <http://surl.li/egztx>. [in Ukrainian].

2. Hlobalna ekonomika XXI stolittia: liudskiy vymir. [Global economy of the 21st century: human dimension]. D. H. Luk'ianenko, A. M. Poruchnyk, A. M. Kolot ta in.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. D. H. Luk'ianenko ta d-ra ekon. nauk, prof. A. M. Poruchnyka. Kyiv: KNEU, 2008. [in Ukrainian].

3. Deiaki pytannia mytnoho oformlennia okremykh tovariv, shcho vvoziatsia na mytnu terytoriiu Ukrainy u period dii voiennoho stanu [Some issues of customs clearance of certain goods imported into the customs territory of Ukraine during the period of martial law]: Postanova KMU vid 09.03.2022 № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].

4. Zaichenko K.S., Bolkhovska A.P. "Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku rynku alkoholnykh napoiv v Ukraini". ["The current state and trends in the development of the alcoholic beverages market in Ukraine"]. *Ekonomika upravlinnia ta administruvannia*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927282_Suchasnij_stan_ta_tendencii_rozvitku_ri_nku_alkogolnih_napoiv_v_Ukraini. [in Ukrainian].

5. Marchuk O. O. "Tsyfrovyyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia". ["Digital marketing as an innovative management tool"]. *Ekonomika i suspilstvo* 17 (2018): 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf. [in Ukrainian].

6. Pohorelov Yu.S. "Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia". ["Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use"]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu* 1 (2017): 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15. [in Ukrainian].

7. Skrypyuk S. "Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu". ["Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law. Economy and society"]. *Ekonomika ta suspilstvo* 38 (2022) URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>. [in Ukrainian].

8. Sorochynskiy Yu. “Spozhyvannia mitsnoho alkoholu v Ukraini: dynamika z pochatku viiny ta stan sprav siodni”. [“Consumption of strong alcohol in Ukraine: dynamics since the beginning of the war and the state of affairs today”]. Liga.net. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskiy/article/49540>. [in Ukrainian].
9. Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, K.,... & Rossow, I. Alcohol: No ordinary commodity: Research and public policy. Oxford University Press. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/367268175_Alcohol_No_Ordinary_Commodity_Research_and_public_policy.
10. Bruwer, J., & Alant, K. The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view. *International Journal of Wine Business Research*. 2009. № 21(3). S. 235-257. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/ldVzaRm7/>.
11. Bruwer, J., & Li, E. Wine-related lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioral factors. *Journal of Wine Research*. 2007. № 18(1). S. 19-34. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/73qLEgjl/>.
12. Garibaldi R. Wine tourism and consumer behavior. *International Journal of Wine Business Research*. 2022. № 22(1). S. 52-65. URL: https://www.researchgate.net/publication/365960139_Wine_tourism_and_consumer_behavior.
13. Harrington, R., & Ottenbacher, M. C. Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011. № 23(4). S. 439-462. URL: https://www.researchgate.net/publication/241707114_Strategic_management_An_analysis_of_its_representation_and_focus_in_recent_hospitality_research.
14. Schwab, Klaus. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
15. Marchini, A., Diotallevi, F., & Zanolli, R. Economic performance of small wineries in Italy: An empirical study. *Wine Economics and Policy*. 2011. № 1(2). S. 90-99. URL: https://www.researchgate.net/publication/299344681_The_influence_of_size_on_winery_performance_Evidence_from_Italy.
16. Schlaepfer, Ralf C., Markus Koch, Philioo Merkofer. Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>.
17. Smith, J. P., & Mitry, D. J. Consumer behavior in the wine market: Implications for the wine industry. *Journal of Wine Research*. 2020. № 17(3). S. 193-202. URL: https://figshare.com/articles/dataset/Wine_Consumer_Behavior/24899070/1.
18. Thach, L., & Olsen, J. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Wine Economics and Policy*. 2016. № 20064(2). S. 85-97. URL: [file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20(1).pdf).
19. Wagenaar, A. C., Salois, M. J., & Komro, K. A. Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: A meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*. 2009. № 104(2). S. 179-190. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19149811/>.

PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF PRODUCTION AND SALE OF ALCOHOLIC BEVERAGES IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Olena M. Kuzmenko

PhD, Associate Professor,
Business Economics and Entrepreneurship Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
(Ukraine)
ORCID 0000-0003-4954-2815

Dmytro O. Vietrov

Head of Import and Logistics Department
"Marussia Beverages Ukraine" LLC (Ukraine)
ORCID 0009-0001-1178-0554

Abstract. The subject of this study is a set of practical aspects of business management in the market of alcoholic beverages in Ukraine. The object of the study is the process of implementing entrepreneurial activity under conditions of uncertainty. The purpose is to summarise the algorithm of enterprise management in the sphere of alcohol business under conditions of uncertainty and to develop recommendations for improving its efficiency. By interviewing experts, using the methods of observation, synthesis and generalisation, the paper proposes to use certain management tools to improve the efficiency of activities under conditions of uncertainty.

The alcohol market has always been, on the one hand, a certain indicator of socio-economic changes, and on the other hand, a testing ground for innovative management tools, as the high marginality of this product and relatively low entry barriers required dynamic changes from within. However, in times of crisis, uncertainty, and even more so in times of war, the requirements for the quality of management increase significantly. That is why it is advisable to analyse the theoretical aspects and practical features of the implementation of management innovations that have been applied at Ukrainian enterprises engaged in the production and sale of alcohol.

Keywords: change management, alcohol market, uncertainty, crisis, sales management, analysis, management innovations.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024