

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри**

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-02  
**ЦВЕТКОВА Аліса Володимирівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств  
**к.е.н., доц. ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики  
**к.е.н. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент(ка) \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ЦВЕТКОВІЙ Алісі Володимирівні**

**1. Тема роботи: «Удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства»**

керівник роботи к.е.н., доц. **ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с.

**2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2024 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- визначити сутність, види та підходи до класифікації бізнес-моделей;
- з'ясувати методи та інструменти удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства.

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити ефективність існуючої бізнес-моделі функціонування ПрАТ «Оболонь» та перспективних напрямів її удосконалення.

##### **в) рекомендаційна частина:**

- запропонувати шляхи вдосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»;
- надати економічне обґрунтування впровадження проекту диверсифікації продуктового портфелю ПрАТ «Оболонь»;

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь».
2. Динаміка активів ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр.
3. Динаміка зміни фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр.
4. Фінансово-економічна діяльність ПрАТ «Оболонь» до впровадження проекту.
5. Розрахунок конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».
6. Сегментування споживачів ПрАТ «Оболонь».
7. Існуюча бізнес-модель ПрАТ «Оболонь».
8. Матриця оцінки важливості напрямків дослідження щодо напрямків розвитку ПрАТ «Оболонь».
9. План доходів та витрат по проекту удосконалення функціонування бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь».
10. Точка безбитковості проекту удосконалення функціонування бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»
11. Результати розрахунку фінансових та економічних показників проекту.
12. Потреби в інвестиціях за проектом.
13. Удосконалена бізнес-модель ПрАТ «Оболонь».
14. Фінансово-економічна діяльність ПрАТ «Оболонь» до впровадження проекту.

**6. Дата видачі завдання:** 12 жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика наявної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення проекту з удосконалення бізнес-моделі підприємства ПрАТ «Оболонь»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент \_\_\_\_\_ Аліса ЦВЕТКОВА

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Маргарита ЧУПРИНА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства». містить 110 сторінок, 21 рисуноків, 45 таблиць та 3 додатків. Список використаних джерел нараховує 33 найменування.

**Метою роботи** є визначення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-модель ПрАТ «Оболонь».

**Предметом дослідження** є сукупність напрямів удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства.

**База дослідження** ПрАТ «Оболонь».

**Методи дослідження:** наукового узагальнення, класифікації, економічного моделювання, порівняння, аналітико-синтетичний, статистичний, графічний, SWOT-аналіз, методи експертних оцінок, методи фінансового аналізу. та системний методи.

**Результати дослідження** дозволили виявити ключові проблеми в бізнес-моделі функціонування промислового підприємства ПрАТ «Оболонь». Щоб їх вирішити було запропоновано ряд рекомендацій, спрямованих на оптимізацію бізнес-моделі. Реалізація наданих пропозицій дозволить підвищити прибуток підприємства та залучити нові споживчі сегменти.

У процесі виконання дипломної роботи використано різноманітні джерела інформації для дослідження та аналізу проблем бізнес-моделі. Проведено детальну аналітичну роботу, яка включала огляд наукових джерел, фахових журналів і статей з питань бізнес-моделювання. Крім того, здійснено систематизацію та аналіз внутрішньої документації ПрАТ "Оболонь", що стосується його бізнес-моделі.

**Рекомендації щодо використання результатів дослідження.** На основі проведеного дослідження було запропоновано оптимізацію ключових елементів бізнес-моделі, зокрема - каналів збуту, ключових ресурсів, структури витрат та потоків доходів, шляхом диверсифікації продуктового безалкогольного портфеля ПрАТ «Оболонь». Впровадження цих заходів дозволить підвищити прибуток підприємства на 275073,20 тис. грн, підвищити конкурентоспроможність, розширення ринкової частки ринку безалкогольних напоїв.

**Ключові слова:** бізнес-модель, підприємство, удосконалення, фінансові результати, прибутковість.

## ABSTRACT

Diploma work on the topic "Improving the business model of the industrial enterprise". The text part of the work is 110 pages. The work contains 21 figures, 45 tables and 3 appendices. The list of used sources includes 33 items.

**The aim of this work** is to determine the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the business model of the industrial enterprise.

**The object of the research** is the business model of PJSC "Obolon" (the enterprise).

**The subject of the research** is a set of areas for improving the business model of the enterprise.

**The research is based** on PJSC "Obolon" (the enterprise).

**Research methods:** scientific generalization, classification, economic modeling, comparison, analytical-synthetic, statistical, graphical, SWOT-analysis, expert assessment methods, financial analysis methods, and system methods.

**Results of the work** allowed to identify the key problems in the business model of the industrial enterprise PJSC "Obolon". To solve them, a number of recommendations were proposed aimed at optimizing the business model. The implementation of these proposals will increase the company's profit and attract new consumer segments.

In the process of completing the diploma work, various sources of information were used to study and analyze the problems of the business model. A detailed analytical work was carried out, which included a review of scientific sources, professional journals and articles on business modeling. In addition, the systematization and analysis of the internal documentation of PJSC "Obolon" related to its business model was carried out.

**Recommendations for the use of research results.** Based on the conducted research, it was proposed to optimize the key elements of the business model, in particular - sales channels, key resources, cost structure and revenue flows, through the diversification of the non-alcoholic product portfolio of PJSC "Obolon". The implementation of these measures will increase the company's profit by 275,073.20 thousand UAH, increase competitiveness, and expand the market share of non-alcoholic beverages.

**Keywords:** business model, enterprise, improvement, financial results, profitability.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>11</b>
1.1 Сутність, види та підходи до класифікації бізнес-моделей.....	11
1.2 Методи та інструменти удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства .....	19
Висновки до розділу 1 .....	30
<b>2 ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....</b>	<b>32</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»....	47
2.3 Оцінка ефективності існуючої бізнес-моделі функціонування підприємства та перспективних напрямів її удосконалення .....	53
Висновки до розділу 2.....	65
<b>3 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>66</b>
3.1 Шляхи вдосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь».....	66
3.2 Економічне обґрунтування програми удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства .....	76
Висновки до розділу 3.....	97
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>100</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>104</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні умови ринкової економіки вимагають від промислових підприємств постійного пошуку шляхів підвищення ефективності своєї діяльності та забезпечення сталого розвитку. Одним із ключових аспектів цього процесу є вдосконалення бізнес-моделі, яка слугує основою для формування стратегії та тактики управління підприємством. Це зумовлено низкою причин.

1. Зміна характеру конкурентного середовища. Глобалізація економіки, поява нових технологій та інноваційних продуктів призводять до посилення конкуренції на вітчизняних та світових ринках. Промислові підприємства, які не зможуть вчасно адаптуватися до нових умов, ризикують втратити свої позиції та клієнтів.

2. Зростання потреб споживачів. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими та очікують від промислових підприємств не лише якісної продукції, але й високого рівня сервісу, персоналізованих пропозицій та інноваційних рішень.

3. Необхідність підвищення ефективності. У сучасних умовах для досягнення стійкого розвитку промисловим підприємствам необхідно постійно шукати шляхи оптимізації своїх бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення рентабельності.

4. Вплив зовнішніх факторів. Геополітична нестабільність, економічні кризи, пандемії COVID-19 та інші зовнішні фактори суттєво впливають на діяльність промислових підприємств, змушуючи їх переглядати свої бізнес-моделі та адаптуватися до нових викликів.

Враховуючи вищезазначені фактори, дослідження проблем удосконалення бізнес-моделей функціонування промислових підприємств є актуальним та має значну теоретичну і практичну цінність.

Дослідження сутності та функціонування бізнес-моделей знайшло відображення у працях низки закордонних науковців, серед яких Дж. Магретта, Д. Тісс, А. Афуа. Своєю чергою, питання розвитку та значення інноваційних бізнес-моделей вивчали А.В. Дудникова, Р. Аміт, К. Зотт, Г. Чесбро.

Формування оптимальної бізнес-моделі підприємства було предметом дослідження багатьох науковців, зокрема А. Остервальдера та І. Пінье у їхній праці "Формування бізнес-моделей". При цьому аналіз бізнес-моделей та вибір оптимальної моделі розглядалися також їхніми послідовниками, серед яких Г. Чесбрух та Р. Розенблум.

Проблеми розвитку бізнес-моделей підприємств знайшли широке висвітлення у публікаціях інших вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема М. Джонсона, А. Венгера, Т. Корсун.

Проблеми, пов'язані з розвитком бізнес-моделей підприємств, широко представлені в публікаціях інших вітчизняних та закордонних науковців, серед яких варто зазначити праці М. Джонсона, А. Венгера, Т. Корсун та інших.

**Метою** дипломної роботи є визначення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства з метою підвищення його ефективності.

Для досягнення мети були вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність, види та підходи до класифікації бізнес-моделей;
- з'ясувати методи та інструменти удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити ефективність існуючої бізнес-моделі функціонування промислового підприємства та перспективних напрямів її удосконалення;
- запропонувати шляхи вдосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»;
- надати економічне обґрунтування програми удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-модель ПрАТ «Оболонь».

**Предметом дослідження** є сукупність напрямів удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні **методи**: наукового узагальнення, класифікації, економічного моделювання, порівняння, аналітико-синтетичний, статистичний, графічний та системний методи.

**База дослідження**: ПрАТ «Оболонь».

**Наукова новизна** дослідження полягає в розробці комплексного підходу до удосконалення бізнес-моделей функціонування промислових підприємств, який враховує сучасні тенденції розвитку ринку, потреби споживачів та вплив зовнішніх факторів.

**Практична значимість** дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження нових бізнес-моделей на промислових підприємствах; оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств; підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на вітчизняних та світових ринках.

**Інформаційну базу** дослідження склали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, періодичні наукові видання, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів, власні аналітичні розрахунки.

**Публікації**. Основні практичні результати дослідження доповідались на таких конференції V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 2024 р.). За результатами проведених досліджень опубліковано наукову статтю: Чупріна М. О., Цветкова А. В. Зміна бізнес-моделей організації діяльності підприємств. Зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. Вип. 2024. С. 118. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/>

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, види та підходи до класифікації бізнес-моделей

Поняття «бізнес-модель» є відносно новим у сфері економіки та менеджменту, тому не існує його чітко визначеного значення. Щоб краще зрозуміти його суть, розглянемо семантику складових цього терміну [22]:

- 1) бізнес – будь-яка господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- 2) модель – образ, аналог (уявний або умовний: зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта тощо) певного об'єкта, процесу або явища ("оригіналу" цієї моделі), що є спрощеним відображенням реальності.

Об'єднавши ці два поняття, можна дати таке просте визначення бізнес-моделі – це схема функціонування бізнесу певної компанії. Іншими словами, бізнес-модель описує, як компанія створює цінність для своїх клієнтів, як вона отримує за це прибуток і як вона конкурує на ринку.

У таблиці 1.1 узагальнено основні поняття бізнес-моделі компанії, що наводились у літературі в різні періоди.

Таблиця 1.1 – Визначення бізнес-моделі, складені вітчизняними та зарубіжними авторами

Автор	Визначення бізнес-моделі
1	2
Сливоцький А.	Бізнес-модель – це система, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
Тімерс П.	Бізнес-модель – це описання бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування та інформаційних потоків, а також взаємодії різноманітних бізнес-гравців для отримання вигоди
Хамел Г.	Бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності

## Закінчення таблиці 1.1

1	2
Раппа М.	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності
Чесбро Г.	Бізнес-модель – це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність. Використав поняття «відкрита бізнес-модель»

*Складено автором на основі [22]*

Більшість визначень бізнес-моделі описують її як схему функціонування бізнесу, яка дає відповіді на ряд ключових питань:

1) один із ключових аспектів, який необхідно дослідити, - це, яким чином компанія веде свою діяльність? Це включає в себе вивчення архітектури бізнес-моделі та взаємодії між різними суб'єктами (такими як споживачі, постачальники, посередники, інвестори) та об'єктами (продукти, послуги, роботи, процеси);

2) які ресурси використовує компанія для ведення бізнесу? Це включає вивчення наявних у компанії специфічних "входів" - ресурсів, здібностей, компетенцій, які забезпечують її функціонування;

3) яку цінність компанія пропонує своїм клієнтам? Орієнтація на створення високої доданої вартості (цінності) для клієнтів є однією з найважливіших характеристик бізнес-моделі;

4) яким чином компанія отримує прибуток? Ця фінансова складова бізнес-моделі забезпечує повноту її економічного змісту.

Таким чином, бізнес-модель компанії можна представити як сукупність елементів, що характеризують:

- 1) принципову логіку функціонування компанії;
- 2) ефективне використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів;
- 3) орієнтацію на потреби споживача при створення продукту та послуги;
- 4) контроль за позитивною динамікою прибутку.

Схематично компоненти бізнес-моделі підприємства, які визначають її економічну сутність та призначення, зображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Компоненти бізнес-моделі підприємства

*Джерело: [22, с. 20]*

Головне завдання бізнес-моделі компанії полягає в перетворенні внутрішніх ресурсів бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні результати:

- 1) економічну цінність для покупців;
- 2) фінансовий результат для компанії.

Бізнес-модель - це всеохоплююча категорія, яка описує спосіб створення та функціонування бізнесу в контексті його позиції в ланцюжку створення вартості, вибору клієнтів, пропозиції продуктів і стратегії ціноутворення. Інноваційна концепція створення споживчої цінності для клієнтів є однією з переваг бізнес-моделі.

В цьому контексті, бізнес-модель є комплексною концепцією, що наочно демонструє спосіб будови та операційної діяльності бізнесу у контексті його місця

в ланцюжку створення вартості, вибору цільової аудиторії, пропозиції продукту та стратегії у формуванні цін.

Крім того, бізнес-модель дозволяє реалізувати інноваційну концепцію створення споживчої цінності для покупців, збільшує додану вартість для самого підприємства, а також його ринкову вартість для акціонерів (власників).

Аналізуючи зміст, функції та завдання бізнес-моделі компанії, Х. Чесбро та Р. Розенблум розглядали її як відкриту "посередницьку конструкцію" у процесі перетворення технологічних входів в економічні результати, де технологічним входом слугують інновації та ресурси, а економічними результатами - додана цінність, втілена у кінцевому продукті, та прирощений фінансовий результат компанії (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Бізнес-модель як «посередницька конструкція»

*Джерело: [22, с. 21]*

Глибше сутнісна характеристика бізнес-моделі компанії, як і будь-якої економічної категорії, розкривається через її функції [22]:

1) стратегічні функції:

- визначення місії, стратегічного бачення та можливостей розвитку компанії на існуючому і перспективних ринках;
- забезпечення реалізації стратегії компанії;
- вивчення майбутніх пріоритетів споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку.

2) операційні функції:

- забезпечення оптимального розподілу наявних та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) ресурсів;

- організація ефективної системи бізнес-процесів компанії;
- формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу;
- ідентифікація та реалізація компетенцій компанії;
- перетворення інновацій у додану вартість (цінність), що відповідає пріоритетам споживачів.

3) фінансові функції:

- генерування доходів і прибутку;
- залучення капіталу інвесторів;
- збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії.

Р. Альт вніс пропозицію щодо розробки загального теоретичного підходу до класифікації видів бізнес-моделей за двома основними критеріями:

- 1) за об'єктом бізнес-моделі: бізнес-моделі ринків та їх сегментів, бізнес-моделі галузей, моделі здобуття прибутку;
- 2) за метою формування бізнес-моделі: еталонні бізнес-моделі та імітаційні бізнес-моделі.

Проте ця система класифікації вважається занадто спрощеною та не відображає існуючу реальність практичного функціонування сучасних компаній. Результати дослідження понад 1000 компаній були втілені в класифікації бізнес-моделей, запропонованій колективом авторів з Масачусетського технологічного інституту під керівництвом Пітера Вейла. Їхня класифікація базується на двох основних критеріях:

- 1) яке право продається споживачеві?
- 2) які активи залучені до бізнесу?

За першим критерієм виділяються чотири типи базових бізнес-моделей: творці (creator), дистриб'ютори (distributor), власники (landlord) та брокери (broker).

Творець – це бізнес-модель компанії, яка закуповує сировину та необхідні матеріали у постачальників, а потім виробляє продукцію, яка продається клієнтам. У цю категорію також входять бізнес-моделі компаній, що використовують виробничий аутсорсинг.

Дистриб'ютор – бізнес-модель компанії, яка перепродає продукцію, раніше придбану безпосередньо у виробника, і забезпечує додаткову цінність для кінцевого споживача (наприклад, транспортування, упаковку або переобладнання).

Власник – це бізнес-модель компанії, яка продає право користування об'єктом покупки протягом певного періоду часу за певну плату. Цей тип бізнес-моделі включає в себе не тільки фізичні (обладнання, нерухомість, транспорт), а й фінансові (грошові) і людські ресурси (послуги найнятих консультантів, аутсорсинг персоналу).

На відміну від бізнес-моделей дистриб'юторських компаній, які полегшують процес пошуку покупцями і продавцями партнерів і прискорюють процес укладання угод між ними, брокер не отримує права власності на об'єкт продажу. Натомість брокер отримує винагороду (комісію) від продавця та / або покупця. Цей тип бізнес-моделі поширений у сферах операцій з нерухомістю, страхування та фінансів (брокери на фінансових ринках).

Другою ознакою, яка є основою для класифікації бізнес-моделі є тип ресурсів, які бізнес може продавати своїм клієнтам: фізичний фізичні (physical), фінансові (financial), нематеріальні (intangible) та людські (human).

На основі цих критеріїв сформовано матрицю можливих видів бізнес-моделей компаній (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікаційна матриця видів бізнес-моделей за Пітером Вейлом

Базова бізнес-модель		Вид ресурсів			
		фізичні	фінансові	нематеріальні	людські
Права на активи	Творець	виробник	підприємець (фірми-інкубатори)	винахідник	–
	Дистриб'ютор	оптові / роздрібні продавці	фінансовий посередник	посередники на ринку нематеріальних активів	–
	Власник	власники фізичних активів	власники фінансових активів	власники нематеріальних активів	підрядники
	Брокер	товарні брокери	фінансові брокери	брокери нематеріальних активів	рекрутери, аутсорсинг персоналу

Джерело: [22, с. 24]

Інший долідник, Г. Чесбро, в основу класифікації бізнес-моделей (Business model framework (BMF)) поклав два параметри:

- масштаб інвестицій у розвиток бізнес-моделі;
- ступінь відкритості бізнес-моделі.

Класифікація бізнес-моделей Г. Чесбро включає шість типів бізнес-моделей (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація бізнес-моделей за Г. Чесбро

Тип бізнес-моделі	Приклади
Недиференційована	Сімейні ресторани
Диференційована	Технологічні компанії-початківці
Сегментована	Компанії, які просувають певну технологію
Зовні орієнтована	Підприємства, що спеціалізуються на НДДКР і діють в зрілих галузях
Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові компанії
Адаптивна	Intel, Wal – Mart, Dell

*Складено автором на основі [22]*

Ще один підхід до загальної класифікації бізнес-моделей запропонували Дж. Ліндер і С. Кантрелл (Інститут стратегічних змін, Кембридж, Массачусетс. На теоретичному рівні всю сукупність бізнес-моделей вони пропонують розділити на три групи:

1) «неповні» бізнес-моделі, які характеризуються наявністю лише окремих елементів, таких як ланцюжок створення вартості, модель отримання доходу, організаційна структура тощо. Ці складові є важливою, але недостатньою умовою визнання того, що компанія має власну модель бізнесу;

2) операційні бізнес-моделі описують існуючу логіку створення доданої вартості та є реальними бізнес-моделями, орієнтованими на отримання прибутку підприємств;

3) прогностичні бізнес-моделі передбачають спосіб зміни існуючої моделі бізнесу компанії для забезпечення її ефективності у динамічному ринковому середовищі. Якщо операційні моделі створюють стратегічні ресурси, ключові

компетенції, здібності та знання, то прогностичні бізнес-моделі розвивають і підсилюють їх.

Оскільки реально функціонуючими є лише операційні моделі, то Дж. Ліндер і С. Кантрелл пропонують саме їх класифікацію, що спирається на два критерії:

- ключова діяльність компанії, що забезпечує отримання прибутку;
- позиція бізнес-моделі у взаємозв'язку «ціна – додана вартість».

За цими критеріями визначено такі категорії операційних бізнес-моделей [22]:

- цінові моделі;
- моделі розподілу;
- моделі «зручної покупки»;
- посередницькі моделі;
- моделі «товар плюс»;
- трастові моделі;
- моделі, що ґрунтуються на досвіді;
- інноваційні моделі.

Враховуючи зростання ролі інтернет-комерції та поширення віртуальних підприємств, виникає необхідність виділити в окрему категорію та здійснити класифікацію електронних бізнес-моделей.

Одним із перших класифікацію електронних бізнес-моделей запропонував П. Тіммерс:

- інтернет-магазин;
- інтернет-інтегратори;
- інтернет-аукціони;
- інтернет-сервіс;
- віртуальна спілка;
- інформаційні посередники;
- колаборативна платформа;
- трастові моделі.

## **1.2 Методи та інструменти удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства**

Існує багато методів та інструментів, які можуть бути використані для удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства. Основні з них:

1. SWOT-аналіз – це один із загальновідомих інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє комплексно оцінити стан підприємства шляхом визначення його сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також потенційних можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

2. Методологія Lean: Lean-підхід спрямований на зменшення витрат та виправлення ефективності процесів. Він використовує інструменти, такі як Value Stream Mapping, Kaizen, 5S, щоб виявити та усунути втрати та надати більшу цінність для клієнтів.

3. Дизайн-мислення – це методологія, що застосовує творчість та співпрацю для розробки інноваційних рішень. Вона включає етапи розуміння потреб клієнтів, генерації ідей, прототипування та тестування.

4. Бізнес-модель Canvas – це інструмент, який допомагає визначити ключові елементи бізнес-моделі підприємства, такі як цільова аудиторія, пропозиція цінності, канали розповсюдження, прибуткові потоки та інші. Він дозволяє візуалізувати та аналізувати бізнес-модель, щоб зрозуміти, як її можна поліпшити.

5. Аналіз конкурентів – цей метод включає вивчення та аналіз конкурентного середовища, зокрема конкурентів, їх стратегій, сильних та слабких сторін. Це допомагає виявити можливості для вдосконалення бізнес-моделі та розробки конкурентних переваг.

Ці методи та інструменти можуть бути використані окремо або в поєднанні для покращення бізнес-моделі та забезпечення успіху підприємства. Проаналізуємо їх детальніше.

1. SWOT-аналіз - це універсальний інструмент стратегічного планування, який передбачає дослідження внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та

зовнішнього (можливості та загрози) середовища організації. Він дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію і визначити перспективні напрями розвитку бізнесу. Він допомагає компаніям зрозуміти своє місце на ринку, визначити пріоритети та розробити ефективні стратегії. Основні складові SWOT-аналізу:

- Strengths (сильні сторони) - внутрішні фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства;
- Weaknesses (слабкі сторони) - внутрішні фактори, які перешкоджають ефективній діяльності компанії;
- Opportunities (можливості) - зовнішні сприятливі фактори, які можна використати для розвитку;
- Threats (загрози) - зовнішні несприятливі фактори, що створюють ризики для функціонування організації.

Основною метою SWOT-аналізу діяльності підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації [4].

Тому базова діагностика є основою для формування стратегічної комбінації майбутнього розвитку підприємства, формування фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності, підвищення гнучкості виробничо-економічної системи, створення умов для розвитку підприємства. Результати SWOT-аналізу визначеною матрицею є надійною основою для формулювання основних положень корпоративного стратегічного розвитку.

До основних завдань SWOT-аналізу відносять [4]:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам компанії;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

– виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій.

З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво підприємства має визначити сфери напряму своїх зусиль при різних варіантах зростання.

Отже, застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами.

Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків [6]:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів.

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку підприємства.

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести наступні [6]:

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика сектору ринку та ресурсів підприємства;
- діагностування як всього підприємства, так і окремих його структурних підрозділів.

Найважливіші недоліки цього методу стратегічного аналізу можна сформулювати наступним чином:

- суб'єктивізм при встановленні номенклатури стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також при визначенні значущості їх для підприємства;
- постійне відставання інформації про середовище, що аналізується, від теперішнього часу;
- невирішеність питання забезпечення знаходження єдиного правильного управлінського рішення, а орієнтація тільки на встановлення загального напрямку розвитку підприємства;
- відсутність врахування проблеми ризиків, з якими повсякденно зіштовхується кожне підприємство.

2. Lean management – це підхід до управління бізнесом, який фокусується на постійному вдосконаленні процесів з метою підвищення ефективності, зменшення витрат та задоволення клієнтів.

Головною перевагою є підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Lean дозволяє усувати втрати та оптимізувати процеси, що в свою чергу збільшує випуск продукції або надання послуг без додаткових ресурсів. Це також дає змогу швидше реагувати на зміни попиту клієнтів.

Згідно з цією концепцією, існує 7 областей втрат [28]:

- 1) Надмірний рух – це стосується як людської діяльності, так і безцільного переміщення машин у приміщенні компанії.

- 2) Часте та непотрібне транспортування – це надмірне транспортування з місця на місце без конкретної мети.
- 3) Надмірні запаси – мінімізація запасів є дуже важливою. Занадто багато запасів на складі може призвести до дорогої утилізації через, наприклад, падіння продажів.
- 4) Очікування – функціонуючі процеси неефективні, наприклад, очікування своєї черги в процесі може викликати затримки.
- 5) Непотрібна обробка – ця втрата може бути пов'язана, наприклад, з друкованими документами, які не створюють додаткової вартості для замовника.
- 6) Надмірне виробництво – стосується занадто високого навантаження машин, яке не відповідає поточному попиту. Це найпоширеніша втрата виробничих компаній.
- 7) Дефекти – неналежним чином виготовлена продукція, наприклад, під тиском часу, яка не відповідає вимогам замовника; відсутність ефективної комунікації між відділами.

Хоча Lean management приносить значні переваги підприємствам, які її впроваджують, ця методологія також має певні недоліки та обмеження, про які варто пам'ятати. Одним з ключових недоліків є те, що впровадження Lean вимагає значних організаційних змін та зусиль. Це потребує суттєвої перебудови корпоративної культури, залучення та навчання персоналу, зміни усталених бізнес-процесів. Такі трансформації завжди складні та потребують значного часу і ресурсів.

Крім того, Lean management може бути складною для впровадження на підприємствах з високим рівнем складності, наприклад, у великих диверсифікованих компаніях. В таких організаціях узгодження змін та стандартизація процесів є значно складнішою задачею.

Ще один недолік - підхід Lean зосереджується на усуненні втрат, але при цьому може нехтувати інноваціями та креативністю. Надмірний фокус на оптимізації поточних процесів може стримувати розвиток нових ідей та ініціатив.

Критики також зазначають, що Lean management може призводити до надмірного стресу та перевантаження персоналу через постійні вимоги щодо підвищення ефективності. Це може мати негативний вплив на мотивацію та залученість співробітників.

Варто враховувати й те, що впровадження Lean вимагає залучення кваліфікованих фахівців, навчання персоналу, використання спеціалізованих інструментів, що збільшує початкові витрати на трансформацію. Перш за все, варто організувати навчання для співробітників, яким буде представлена концепція 5S. Слід мати на увазі, що працівники повинні проходити навчання на кожному етапі концепції 5S. Завдяки такій діяльності кожен працівник зрозуміє, що впорядковане місце, самодисципліна та робота в команді сприяють підвищенню ефективності роботи та досягненню кращих результатів [28].

SEIRI (мета: відбір непотрібних предметів) – робота починається з відбору та упорядкування непотрібних інструментів, процедур та предметів, які не потрібні для виконання конкретних завдань компанії. Цей етап також допоможе вам зробити належну інвентаризацію продукції.

SEITON (мета: краща організація роботи та систематична діяльність) – полягає в організації всіх необхідних інструментів, продуктів, документів, транспортних засобів разом із вказанням їх точного місцезнаходженням, щоб вони завжди були легко доступні для співробітників з різних відділів. Мета цього етапу – підтримувати порядок, наприклад, на складі, у бухгалтерії, на робочих місцях.

SEISO (утримування чистоти та прибирання) – в рамках цього принципу працівники повинні регулярно дбати про прибирання загального простору, усунення бруду та будь-якого сміття.

SEIKETSU (подбати про чистоту робочого місця) – цей етап зосереджений на підтримці чистоти робочих місць. Це допомагає працівникам зрозуміти, що чисте робоче місце означає підвищення ефективності та скорочення часу на виконання завдань. У багатьох компаніях можуть бути корисними спеціально створені графіки прибирання робочих місць, які спонукатимуть співробітників регулярно дбати про чистоту.

SHITSUKE – (мета: звичка до самодисципліни співробітників) – останній принцип ідеї 5S – це послідовність працівників у застосуванні всіх вищезазначених дій, щоб вони стали корисними звичками в роботі.

Впровадження стратегії lean management компанією має багато переваг [28]:

1) Підвищена концентрація працівників – впровадження lean робить співробітників більш зосередженими на досягненні спільної мети. Вони зосереджені на тому, щоб забезпечити максимально можливу цінність для клієнта, а отже, стають більш гнучкими та працюють з більшою орієнтацією на конкретну мету.

2) Підвищення продуктивності діяльності колективу – конкретно визначені завдання сприяють роботі в команді та уникають непорозумінь у колективі, що сприяє підвищенню продуктивності, кращому плануванню завдань та позитивно впливає на скорочення робочого часу.

3) Більш ефективний процес – кожен етап роботи конкретного відділу сприяє досягненню певної мети, а команда працює ефективніше завдяки тому, що цілі більш точно визначені.

4) Ефективне виробництво без ризику непотрібних витрат – реагування на реальні потреби клієнтів зменшує ризик відходів. Такий підхід перетворюється на економію компанії.

5) Усунення втрат – обмеження непотрібного переміщення працівників, пристроїв, непотрібного транспортування на території компанії.

Отже, Lean зосереджений на максимізації цінності для клієнтів, та зменшенні ризику витрачання ресурсів компанії. Перевагою є значно коротший час виконання робіт, покращення звичок співробітників та швидше реагування на динамічні зміни. Краща організація роботи та активізація цієї діяльності відповідно до ідеї lean management є запорукою задоволеності клієнтів, розвитку компанії та конкурентних переваг.

3. В сучасних умовах дизайн-мислення виступає в якості технології, яка може бути використана при реалізації проектів будь-якої функціональної спрямованості для підвищення їх ефективності. Традиційні методи розробки

рішень все частіше виявляються недостатніми для генерування дійсно інноваційних ідей. У цьому контексті все більшої популярності набирає підхід, відомий як "дизайн-мислення" (design thinking).

В його основі лежить глибоке розуміння потреб і болісних точок кінцевих користувачів. На відміну від лінійного, аналітичного мислення, дизайн-мислення є ітеративним, міждисциплінарним процесом, що постійно тестує та вдосконалює рішення на основі зворотного зв'язку. Саме тому в основі методології дизайн-мислення лежить п'ятиступінчаста модель (рисунок 1.3).

Більш розгорнуто ці етапи можна охарактеризувати наступним чином [28]:

1) Емпатія: дослідження початкової проблеми через занурення у природне середовище, в якій знаходиться людина, з метою розуміння її мотивів, емоційного стану, фізичних обмежень та інших складових «досвіду». Завдання дослідника поставити себе на місце об'єкта дослідження.

2) Визначення проблеми: на базі аналізу досліджень першого етапу команда формує бачення ключової проблеми, над вирішенням якої вона буде працювати.

3) Ідеація (або пошук ідей): завданням цього етапу є генерація можливих способів вирішення проблеми через проведення брейнсторм сесій, за допомогою використання різних технік для пошуку, відсіву та відбору кращих ідей та концепцій.

4) Прототипіювання: створення простих та легких у виготовленні прототипів майбутніх рішень, які допомагають команді краще зрозуміти функціональні особливості, змодельовати використання, протестувати на собі та визначити найкращі варіанти рішення цільової проблеми.

5) Тестування: проведення тестування з майбутніми споживачами. Як правило, ці результати стають основою для повторення етапів 2-5 або 3-5.

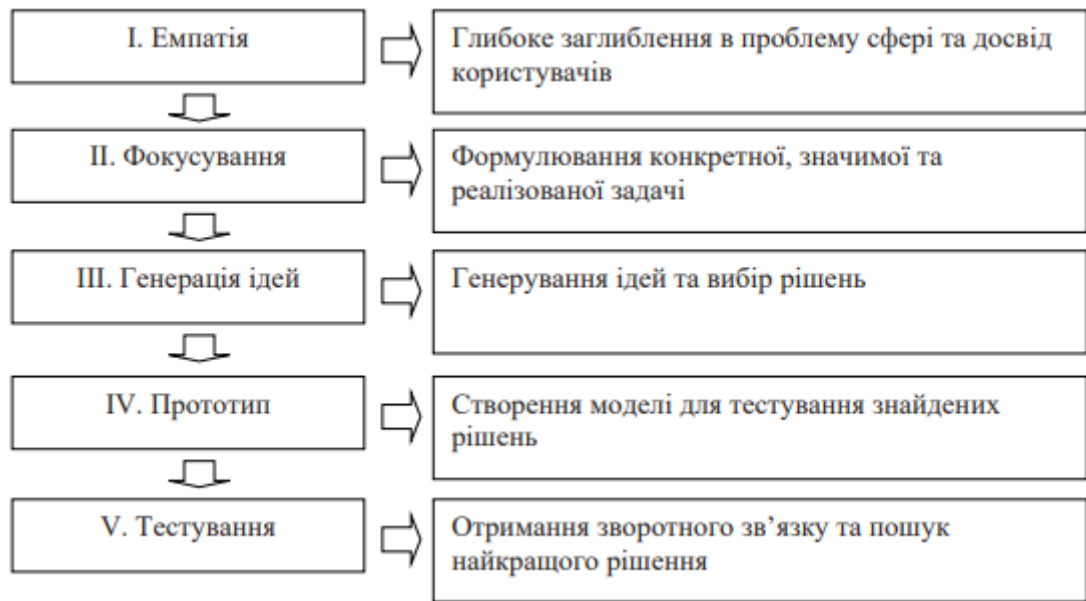


Рисунок 1.3 – П'яти ступінчата модель дизайн-мислення

*Джерело: [15]*

Послідовне проходження командою проекту цих етапів дозволяє пройти шлях від розуміння проблеми і закінчуючи пропозицією шляхів її вирішення.

4. Business Model Canvas – один із інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис пропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку [24].

Бізнес-модель Canvas має ряд важливих переваг, які роблять цей інструмент незамінним у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Чи не найбільшою перевагою є наочність та простота Бізнес-моделі Canvas. На відміну від громіздких бізнес-планів, Canvas дозволяє візуалізувати всі ключові аспекти бізнесу на одному аркуші, роблячи їх максимально зрозумілими та прозорими для всіх зацікавлених сторін. Це значно полегшує комунікацію, обговорення та спільну роботу над бізнес-моделлю. Бізнес-модель Canvas складається з дев'яти взаємопов'язаних блоків, які разом описують логіку функціонування бізнесу.

Наведемо їх у порядку, прийнятому А. Остервальдером та І. Пінье: Сегменти споживачів, Ціннісна пропозиція, Канали, Відносини з клієнтами, Потоки

надходження доходів, Ключові ресурси, Ключові види діяльності, Ключові партнери та Структура витрат [24] (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Канва бізнес-моделі

*Джерело: [24]*

Необхідно, щоб усі групи цих блоків взаємодіяли один із одним. Тоді, завдяки цій моделі, можна отримати відповіді на фундаментальні питання бізнесу компанії. Усі блоки моделі згруповані за чотирма базовими напрямками: Споживачі (Клієнти), Пропозиція, Інфраструктура та Формула прибутку.

Саме наявність виділеного клієнтського напрямку у складі трьох компонентів – "Цільові групи споживачів", "Канали просування" та "Технології клієнтських відносин" – є головною перевагою цієї моделі у контексті завдань компанії з управління клієнтським портфелем і клієнтськими відносинами.

1. Сегменти споживачів – Цей блок визначає різні групи людей або організацій, яких компанія прагне обслуговувати. Важливо чітко ідентифікувати цільові сегменти, їх характеристики, потреби та проблеми. Це дозволяє сфокусувати ресурси та зусилля на найбільш привабливих групах клієнтів. У цьому блоці необхідно навести характеристики, які можуть конкретизувати цільову аудиторію (стать, вік, освіта, рівень доходу та ін.).

2. Ціннісна пропозиція, або пропонована клієнтам цінність – займає центральне місце у концепції. Тут описується, яку унікальну цінність компанія пропонує своїм споживачам та чим вирізняється серед конкурентів. Ціннісна пропозиція може включати як продукти, так і послуги, які допомагають вирішувати проблеми клієнтів або задовольняти їхні потреби.

3. Канали – поєднують продукти та клієнта разом. Цей блок пояснює, яким чином компанія взаємодіє зі своїми клієнтськими сегментами та доносить до них свою ціннісну пропозицію. Канали можуть бути як власними (наприклад, фірмова роздрібна мережа), так і партнерськими (дистриб'ютори, інтернет-магазини тощо).

4. Відносини з клієнтами – визначається, який тип відносин компанія встановлює з конкретними групами споживачів - від персональної підтримки до автоматизованого самообслуговування. Ці відносини мають бути узгоджені з іншими елементами бізнес-моделі.

5. Потоки надходження доходів – ціннісні пропозиції та продукти компанії забезпечують потік надходження доходів. Аналізуються всі статті доходів, із розбивкою на групи. Визначається, яка діяльність приносить компанії більший дохід, а від якої краще відмовитися. Це допоможе визначитись, в якому напрямі слід продовжувати розвиток.

6. Ключові ресурси – описує найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Ключові ресурси можуть бути фізичними (приміщення, обладнання), інтелектуальними (бренди, патенти), людськими (спеціалісти) або фінансовими.

7. Ключові види діяльності – тут перелічуються найважливіші дії, які компанія має виконувати для успішної реалізації своєї бізнес-моделі. Це може бути виробництво, розробка програмного забезпечення, надання послуг, вирішення проблем тощо.

8. Ключові партнери – визначається мережа постачальників та партнерів, без яких бізнес-модель не може функціонувати. Ключові партнери можуть допомагати оптимізувати бізнес-процеси, знизити ризики чи отримати доступ до ресурсів.

9. Структура витрат – блок перелічує всі витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Вони можуть бути зумовлені ключовими ресурсами, видами діяльності чи партнерськими відносинами.

Для деяких бізнес-моделей блок витрат має набагато більше значення, ніж для інших. Наприклад, так звані «лоукости», тобто авіаперевізники з низькими цінами, навмисно будують свої бізнес-моделі на основі низьких витрат [24].

Коли компанія чітко окреслить всі компоненти своєї бізнес-моделі відповідно до Бізнес-моделі Canvas, вона матиме можливість самостійно моделювати та трансформувати свій бізнес. Розуміючи структуру і ресурсну базу своєї діяльності, компанія зможе генерувати нові варіанти бізнес-моделей, які найкраще відповідатимуть її цілям.

Сама ж Бізнес-модель Canvas є універсальним інструментом, який дозволяє описати та проаналізувати бізнес-модель будь-якої організації. Логіка взаємодії дев'яти ключових елементів цієї моделі дає змогу охопити та збалансувати всі аспекти бізнесу. Перед розробкою власної бізнес-моделі компаніям корисно проаналізувати, як дана модель працює на реальних прикладах.

Застосування концепції Бізнес-моделі Canvas допомагає компанії побудувати оптимальну бізнес-модель, на основі якої у подальшому ухвалюватимуться виважені управлінські рішення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

## **Висновки до розділу 1**

Практика функціонування бізнесу демонструє постійне ускладнення та виникнення нових бізнес-моделей, що зумовлює необхідність їх систематизації та класифікації. У міру того, як конкуренти намагаються скопіювати успішні бізнес-моделі, керівники відповідних компаній шукають способи їх змінювати, ускладнювати чи трансформувати.

Крім того, процес пошуку і формування унікальних бізнес-моделей поширюється між різними сферами економіки і видами бізнесу. Все це обумовлює необхідність класифікації існуючих бізнес-моделей.

В сучасних умовах швидкого розвитку ринкової економіки підприємства мають часто оновлювати свою бізнес-модель, щоб отримати конкурентні переваги

або не втрачати лідерських позицій на ринку. Через інновації та постійні зміни бізнес-моделі втрачають свою ефективність та актуальність, проте бувають випадки, коли в докризовий період бізнес-модель є не актуальною, проте в кризових ситуаціях виявились високоефективними та значно збільшили прибуток компанії.

Основними методами та інструментами, які використовуються для удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства є SWOT-аналіз, методологія Lean, дизайн-мислення, бізнес-модель Canvas та метод аналізу конкурентів.

SWOT-аналіз – це простий, але дуже корисний інструмент для оцінки та аналізу стану компанії чи будь-якого іншого проекту. Він дозволяє зрозуміти, на чому саме компанія може базувати свою конкурентну перевагу.

Lean менеджмент – це підхід до управління бізнесом, орієнтований на постійне вдосконалення та усунення всього, що не створює цінності для споживача.

Дизайн-мислення є досить творчим системним мисленням, яке інтегрує в собі творче та логічне мислення, результатом якого є створення принципово нових ідей та продуктів.

Business Model Canvas, також відомий як Канва бізнес-моделі, це стратегічний інструмент управління, який допомагає описувати, візуалізувати та аналізувати бізнес-моделі як нових, так і діючих підприємств. Він представляє собою шаблон з дев'яти блоків, які описують ключові компоненти бізнесу.

Візуальний формат такої моделі добре підходить як для існуючих, так і для нових компаній, та забезпечує панорамний погляд на весь бізнес. Її унікальність полягає в тому, що всі інші бізнес-моделі передбачають зазвичай неефективні й такі, які дорого коштують, рішення.

Таким чином, зазначені методи можуть бути використані окремо або в поєднанні для покращення бізнес-моделі та забезпечення успіху підприємства.

## 2 ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПРАТ «Оболонь» - це один з найбільших виробників алкогольних та безалкогольних напоїв в Україні. Найпопулярніші торгові марки: «Nike», «Живчик», «Оболонь», «BeerMix».

Загальна характеристика підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ФОП Міронов Д.О.

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь».
Скорочена назва підприємства	ПРАТ «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Реєстр	Код ЄДРПОУ – 05391057 Індивідуальний податковий номер – 053910526652 Дата реєстрації: 29.06.1993

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Основний вид діяльності підприємства згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: виробництво пива (код КВЕД 10.05).

Інші види діяльності підприємства за КВЕД:

- 31.01 виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- 10.32 виробництво фруктових і овочевих соків;
- 11.01 дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;
- 11.06 виробництво солоду;
- 11.07 виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 22.22 виробництво тари з пластмас;
- 22.29 виробництво інших виробів із пластмас;
- 43.13 розвідувальне буріння;

- 46.34 оптова торгівля напоями;
- 82.92 пакування;
- 93.11 функціонування спортивних споруд;
- 93.29 організування інших видів відпочинку та розваг;
- 47.25 роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 49.50 трубопровідний транспорт;
- 56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 71.20 технічні випробування та дослідження;
- 72.19 дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 74.90 інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 35.13 розподілення електроенергії;
- 38.22 оброблення та видалення небезпечних відходів;
- 38.32 відновлення відсортованих відходів;
- 41.20 будівництво житлових і нежитлових будівель.

ПрАТ «Оболонь» має широкий асортимент продукції алкогольних та безалкогольних напоїв (таблиця 2.2). Всього підприємство має 39 ТМ. Найпопулярніші торгові марки: «Ніке», «Живчик», «Оболонь», «BeerMix».

Основна місія ПрАТ «Оболонь» – задоволення попиту споживачів на натуральні напої преміум-класу за доступною ціною. Метою цієї діяльності є вихід на нові ринки збуту, збільшення отриманих прибутків і повне задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.2 – Асортимент продукції ПРАТ «Оболонь»

Продукція	Назва торгової марки
Пиво	«Оболонь», «О», «Nike», «Zibert», «Охтирське», «BeerMix», «HardMix», «Zlata Praha», «Keten Brug», «Pubster», «GOLDEN CASTLE EXPORT», «Десант», «Carling», «Germanarich», «Рідний Шубін Світле», «Pivny kubek», «МАРОЧНЕ 1913», «Дівчина з півдня»
Безалкогольні напої	«Живчик», «Молодіжна лінійка», «HARRIDAN», «Живчик Smart Cola», «Живчик Orange», «Квас Старокиївський», «Lemonissimo Lemonata», «Живчик Lemon», «Jett», «Смачна класика»
Сидр	«Sidro Villa Blanca», «Ciber»
Слабоалкогольні напої	«Класична серія», «DZEN», «BRONX», «Hard Seltzer»
Мінеральна вода та питна вода	«Оболонська», «Прозора», «Збручанська 77», «Регіональна вода», «Аквабаланс»

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Стратегія ПРАТ «Оболонь» спрямована на задоволення потреб та очікувань споживачів, таким чином, збереження позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні, з постійною увагою до високої якості продукції, захисту навколишнього середовища, забезпечення гідних і безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу.

Підприємство «Оболонь» є приватним акціонерним товариством. Приватне акціонерне товариство (ПАТ) – це акціонерне товариство, яке поділяє свій статутний капітал на певну кількість акцій однакової номінальної вартості та бере на себе лише борги майном товариства.

Акціонерне товариство не має материнської компанії, дочірні компанії товариства є наступні:

- ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»;
- ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»;
- ТОВ «ФК ОБОЛОНЬ»;
- ПАТ «СЕВАСТОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД НАПОЇВ»;
- ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»;

- ПРАТ «БЕРШАДСЬКИЙ КОМБІНАТ»;
- ПРАТ «ДЯТЬКІВЦІ»;
- ТОВ «ОБОЛОНЬ-АУРЕЛІЯ»;

На даний момент корпорація в життєвому циклі знаходиться на етапі зрілості. Відбувається поступове уповільнення темпів зростання продажів, а прибуток, досягнувши свого максимального значення, починає знижуватися через збільшення витрат на маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності товару.

Система управління формалізована і бюрократизована, а компанія диверсифікується, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

Управління в акціонерному товаристві здійснюють:

- Президент;
- Наглядова Рада;
- Ревізійна комісія;
- Генеральний директор.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» регулюється чинним законодавством України (рисунок 2.1). Ця організація має гібридну систему управління підрозділами, яка орієнтована на регіони та продукти.

ПрАТ «Оболонь» очолює генеральний директор, підпорядкований центральному офісу та представництвам. Він забезпечує:

- планування господарської діяльності;
- контролює виконання поставлених цілей, завдань і функцій;
- визначає стратегічні напрямки діяльності.

Централізоване управління базується на лінійно-функціональній моделі, що об'єднує структурні підрозділи та забезпечує дозвіл роботи, де завданням лінійних ланок є здійснення безпосереднього керівництва та прийняття рішень, а функціональних – консультування, планування, контроль, координація процесів та інформування.

Лінійно-функціональна структура забезпечує горизонтальний розподіл персоналу за сферами діяльності та вертикальний ланцюжок підлеглих підрозділів керівництву.



Рисунок 2.1 – Структура управління ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: розроблено на основі комерційних даних підприємства*

Операційна та виробничо-технологічна діяльність ПрАТ «Оболонь» охоплює весь спектр процесів, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції: виробництво, збут, маркетинг, рівень конкурентоспроможність продукції, канали збуту.

ПрАТ "Оболонь" характеризується диверсифікованим виробництвом, яке ґрунтується на принципах стратегії розвитку. Компанія використовує сировину власного виробництва, дотримується норм екологічної безпеки, відкрита до впровадження інновацій та бере на себе соціальну відповідальність.

Компанія володіє сучасним високотехнологічним виробничим комплексом, використовує автоматизовані системи управління виробничими процесами, впроваджуються інноваційні рішення для підвищення ефективності виробництва та екологічності, що позитивно впливає на широкий асортимент продукції.

Варто зазначити, що пиво та безалкогольні напої є сезонною продукцією і саме літній період відзначається збільшенням попиту. Якщо точніше, то найкраще продукція продається в період з квітня до жовтня. Однак, восени та взимку попит значно падає, що зумовлює й падіння ціни.

Для проведення оцінки поточного стану виробничого обладнання, розрахуємо коефіцієнт завантаженості підприємства (2.1):

$$K_3 = \left( \frac{OB_{\phi}}{PB_{\max}} \right) * 100\%, \quad (2.1)$$

де  $K_3$  – коефіцієнт завантаженості підприємства;

$OB_{\phi}$  - обсяг виробництва за фактом;

$PB_{\max}$  - потужність виробничого обладнання.

ПрАТ "Оболонь" може виробляти 350,5 млн. дал в рік, а звітній обсяг виробництва в 2023 році склав 295,5 млн. дал, тоді коефіцієнт завантаженості буде дорівнювати:

$$K_3 = \left( \frac{295,5}{350,5} \right) * 100\% = 84\%$$

Тож, підприємство вдало використовує виробничі потужності, адже коефіцієнт завантаженості складає 84%.

ПрАТ "Оболонь" має розвинену та ефективну збутову політику, яка дозволяє компанії зберігати лідируючі позиції на українському ринку пива та безалкогольних напоїв.

Основними принципами збутової політики підприємства є:

- орієнтація на споживача – дослідження потреб та вподобань своїх споживачів та розроблення нової продукції та маркетингової стратегії, відповідно до потреб;

- широкий спектр каналів збуту: мережа дистриб'юторів, власні роздрібні магазини та мережі супермаркетів. Таким чином продукція ПрАТ "Оболонь" є доступною для українців;

- використання широких маркетингових каналів: телебачення, радіо, друковані ЗМІ, інтернет та зовнішня реклама;

- конкурентні ціни;

Задля охоплення максимальної аудиторії, ПрАТ «Оболонь» використовує широкий спектр форм та методів реалізації своєї продукції, а саме:

- власні роздрібні мережі: «О маркет» - торговельна роздрібна мережа компанії «Оболонь», всього в Україні 22 магазини в декількох містах: Київ, Київська область, Полтава, Хмельницький, Хмельницька область, Харківська область, Сумська область;
- роздрібна торгівля – продукція представлена в багатьох супермаркетах, гіпермаркетах та маленьких магазинах: «Сільпо», «Novus», «АТБ», «Фора», «Varus», «Лоток», «Епіцентр», «Метро», «ЕКО-маркет», «Фуршет», «Амстор»;
- дистибуторські мережі – національні та регіональні;
- експорт – продукція експортується більш ніж до 70 країн світу: Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова, Болгарія, країни Балтії, Китай, В'єтнам, Монголія, Південна Корея, США, Канада, Єгипет, Південна Африка, Австралія, Нова Зеландія, Ізраїль Демократична Республіка Конго, Коморські острови, Руанда, Вірменія, Панама, Мальта;
- інтернет магазини – власний та інтернет-магазини партнерів;
- розлив в кеги для подальшого продажу барам, ресторанам та нішим закладам;
- продаж на розлив на різноманітних фестивалях.

Схему каналів збуту ПрАТ «Оболонь» представлено на рисунку 2.2.

Маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» характеризується такими факторами:

1. позиціонування продукції якісної, інноваційної, перевіреної роками;
2. застосування гнучкої ціноутворювальної стратегії, яка враховує цінові сегменти ринку;
3. використання диференційованих цін для різних каналів збуту та груп споживачів;
4. проведення акцій, знижок для стимулювання продажів;

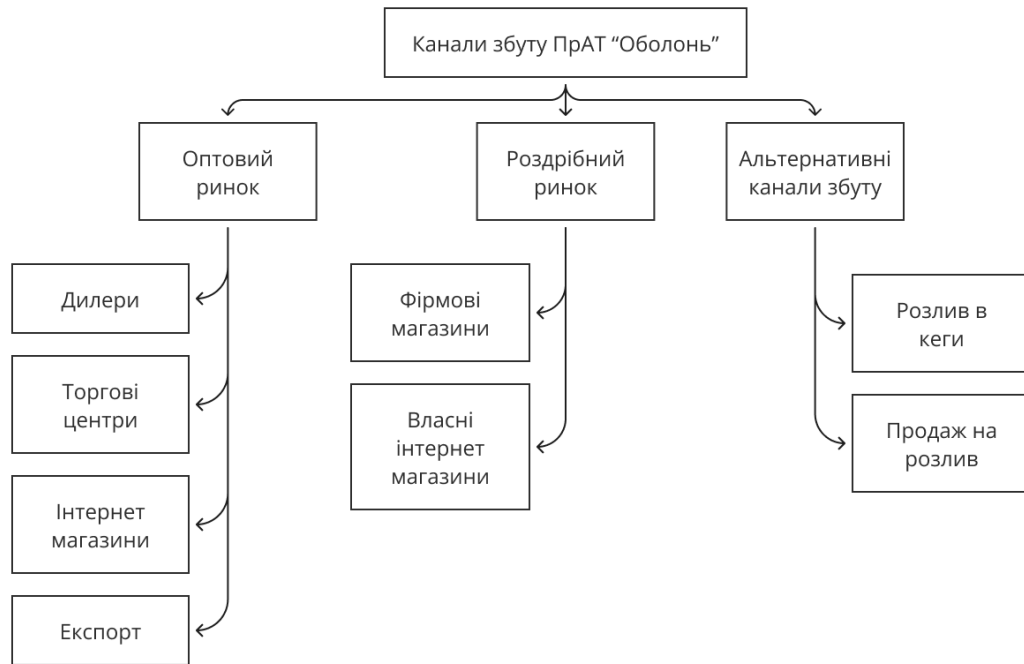


Рисунок 2.2 – Канали збуту ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: розроблено на основі комерційних даних підприємства*

5. позиціонування продукції якісної, інноваційної, перевіреної роками;
6. застосування гнучкої ціноутворювальної стратегії, яка враховує цінові сегменти ринку;
7. використання диференційованих цін для різних каналів збуту та груп споживачів;
8. проведення акцій, знижок для стимулювання продажів;
9. реалізація рекламних кампаній через традиційні та цифрові канали комунікації;
10. участь у спеціалізованих виставках, конференціях, фестивалях;
11. забезпечення високої якості продукції, та постійного контролю за виробничими процесами. ПрАТ «Оболонь» стало першопрохідцем у харчовій галузі України, здобувши сертифікат системи управління якістю ISO 9001 у 1998 році. Системи якості, які є дієвими на підприємстві станом на 2023 рік наведено в таблиці 2.3.
12. Постійне вдосконалення та оновлення асортименту продукції, в 2021 році компанія додала такі позиції:

- «Джин Грейпфрут» - новий смак слабоалкогольного газованого напою, який відноситься до групи «Класична серія»;
- «Живчик зі смаком яблука та лісових ягід»;
- «Pubster» - нова преміальна торгова марка пива;
- «Beermix Energy» - оновлення асортименту популярної торгової марки «BeerMix»;
- «Nike ZERO 0.0» - безалкогольне пиво з присмаком цитрусу

Таблиця 2.3 – Системи якості ПрАТ «Оболонь» 2023 рік

Стандарт	Значення
ISO 9001:2015	Визначає вимоги до систем якості менеджменту організації
ISO 22 000:2018	Визначає рівень безпеки продуктів харчування за рахунок регулярного моніторингу чинників небезпеки та контроль якості виробництва на всіх етапах, дає можливість споживачам переконатися у якості харчового продукту
ISO 14 001:2015	Забезпечення норм екологічного керування, ведення компанією екологічно безпечного виробництва, створення виробничих потужностей з переробки залишків
ISO 45 001:2018	Організаційне управління безпекою праці та основними ризиками, що можуть виникнути з огляду на специфіку певної організації

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Загальний стан основних засобів підприємства можна охарактеризувати як розвинену виробничу інфраструктуру, яка має сучасні виробничі цехи, склади та лабораторії. Оцінка основних засобів допомагає компаніям визначити, чи використовуються вони ефективно. Це може призвести до кращого розподілу ресурсів та прийняття більш обґрунтованих інвестиційних рішень. Більшість обладнання знаходиться у задовільному стані, проте потребує часткової модернізації, особливо в окремих цехах. Терміни експлуатації основних засобів наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Терміни експлуатації основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Основні засоби	Строки використання
Будівлі	5-40 років
Машини та обладнання	3-20 років
Транспортні засоби	3-12 років
Обладнання для збуту	2-7 років
Інші основні засоби	3-15 років

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

ПрАТ "Оболонь" активно впроваджує нове енергоефективне обладнання та автоматизовані виробничі лінії для підвищення якості продукції та продуктивності праці. Проте, варто зазначити, що існує необхідність у оновленні застарілого обладнання в деяких виробничих підрозділах, а також розширення виробничих потужностей для збільшення обсягів випуску продукції. Стан матеріально-технічної бази ПрАТ "Оболонь" охарактеризовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка руху та стану основних засобів ПрАТ "Оболонь"

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту до 2021, %	Темп росту до 2022, %
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	10638893	10640040	10671144	100,01	100,29
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	10640040	10671144	10681815,1	100,29	100,10
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	151544	85169	98130	56,20	115,22
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	150397	54092	67800	35,97	125,34
Сума нарахованого зносу, тис. грн.	6857540	7127491	7213020,89	103,94	101,20
Коефіцієнт зносу основних засобів	64,45	66,79	67,53	103,63	101,10
Коефіцієнт придатності основних засобів	35,55	33,21	32,47	93,41	97,79
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,014	0,008	0,009	56,04	115,10
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,014	0,005	0,006	35,86	125,22

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Динамічні показники руху та стану основних засобів ПрАТ "Оболонь" в графічному відображенні зображено на рисунку 2.3.

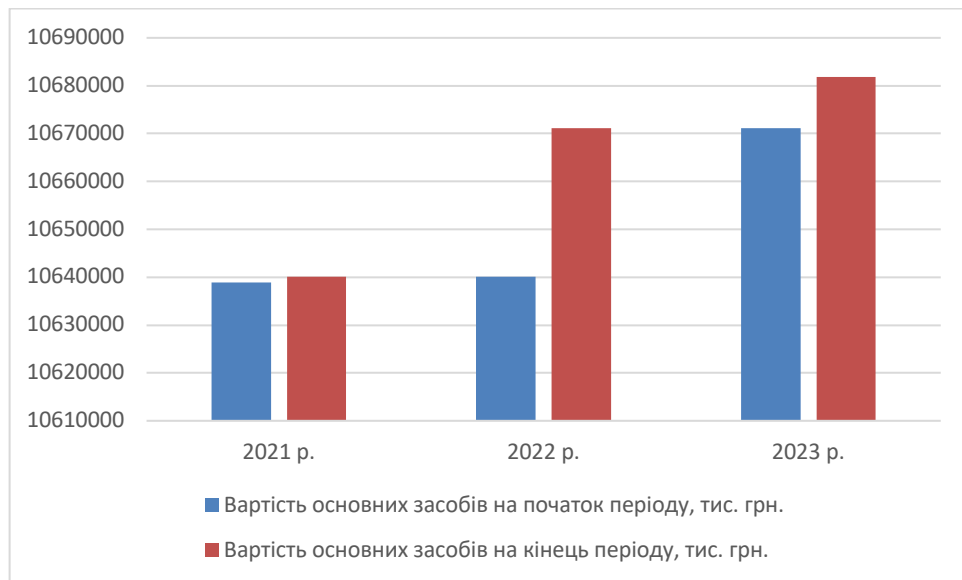


Рисунок 2.3 - Динаміка руху та стану основних засобів ПрАТ "Оболонь"

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Динаміку активів підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка активів ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Необоротні активи, тис. грн	3862176	3620540	3716548	-241636	96008
Оборотні активи, тис. грн	1490071	1994518	3288106	504447	1293588
Всього, тис. грн	5352247	5615058	7004654	262811	1389596

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Необоротні активи в 2022 році становили 3 620 540 тис. грн, що на 241 636 тис. грн менше, ніж у 2021 році, проте в 2023 році даний показник зріс на 96008 тис. грн і становить 3716548 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію росту необоротних активів. Зміни пов'язані зі збільшенням та зменшенням основних засобів на підприємстві. Стан оборотних активів динамічно збільшується, проте в

2023 році показник зріс на 1293588 тис. грн і становив 3288106 тис. грн. Динаміка активів ПрАТ "Оболонь" графічно зображена на рисунку 2.4.

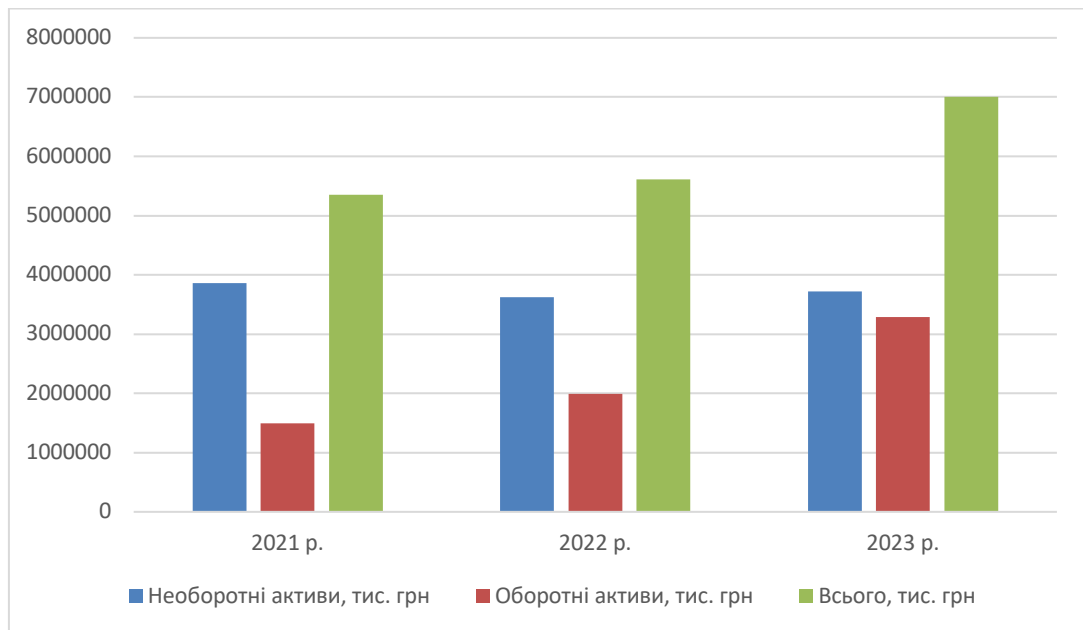


Рисунок 2.4 - Динаміка активів ПрАТ "Оболонь"

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

З рисунку 2.4 можна зробити висновок, що найбільшу частку активів ПрАТ «Оболонь» складають саме необоротні активи з тенденцією на збільшення після початку повномасштабного вторгнення.

Аналіз динаміки необоротних активів наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка необоротних активів ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи, тис. грн	3021	2467	1934	-554	-533
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	46748	85202	48865	38454	-36337
Основні засоби, тис. грн	3741276	3464064	3596253	-277212	132189

## Закінчення таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Інші фінансові інвестиції, тис. грн	71117	68793	69482	-2324	689
Інші необоротні активи	14	14	14	0	0

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

З аналізу видно, що з 2021 року по 2023 рік спостерігається зменшення суми нематеріальних активів. Основні засоби вказували на негативну тенденцію в 2022 році – зменшились на 277212 тис. грн, проте в 2023 році вони зросли вже на 132189 тис. грн і становили 3596253 тис. грн.

Незавершені капітальні інвестиції мають позитивний ріст в період 2021-2022 років. В 2021 році вони становили 46 748 тис. грн, в 2022 році збільшились на 38 456 тис. грн і становили 85202 тис. грн. Проте в 2023 році відбувся спад на 36337 тис. грн і становили 3596253 тис. грн.

Проаналізуємо структуру необоротних активів ПрАТ «Оболонь» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура необоротних активів ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Нематеріальні активи, тис. грн	0,08	0,07	0,05	-0,01	-0,02
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	1,21	2,35	1,31	1,14	-1,04
Основні засоби, тис. грн	96,87	95,68	96,76	-1,19	1,09
Інші фінансові інвестиції, тис. грн	1,84	1,90	1,87	0,06	-0,03
Інші необоротні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

З аналізу структури необоротних активів ПрАТ "Оболонь" можна зробити висновок, що найбільшу частку необоротних активів складає сума основних

засобів підприємства. В 2021 році вони склали 3 741 276 тис. грн і становили 96,87% всіх необоротних активів. В 2022 році цей показник зменшився на 277 212 тис. грн, становив 3 464 064 тис. грн і складав 95,68% всіх необоротних активів. В 2023 році спостерігалась позитивна тенденція до росту і сума основних засобів збільшилась на 132189 тис. грн і склала 3596253 тис. грн, що становило 96,76% всіх необоротних активів.

Визначимо показники ефективного використання основних засобів в таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективного використання основних засобів ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+, -)	
				2022-2021	2023-2022
1. Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	4352291	3741276	3464064	-611015,00	-277212,00
2. Надійшло за рік, тис. грн.	179772	85196	192996	-94576,00	107800,00
3. Вибуло за рік, тис. грн.	164237	54092	60807	-110145,00	6715,00
4. Наявність ОЗ на кінець року	4367826	3772380	3596253	-595446,00	-176127,00
5. Знос основних засобів, тис. грн	7975795	7127491	7328420	-848304,00	200929,00
6. Залишкова вартість основних виробничих засобів	3782500	3543653	3732167	-238847,00	188514,00
7. Вартість майна підприємства	4126106	5352247	5619859	1226141,00	267612,00
8. Собівартість виробленої продукції, тис. грн	4915830	6030487	7398205	1114657,00	1367718,00
9. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2250	2055	2056	-195,00	1,00
10. Загальний прибуток підприємства	-134278	1456414	2232736	1590692,00	776322,00

Закінчення таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
11. Фондомісткість	0,89	0,63	0,49	-0,26	-0,14
12. Фондоозброєність	1941,26	1835,71	1749,15	-105,55	-86,56
13. Коефіцієнт реальної вартості ОЗ у майні підприємства	1,06	0,70	0,64	-0,35	-0,06
14. Коефіцієнт зносу ОЗ	1,83	1,91	2,12	0,07	0,21
15. Коефіцієнт придатності ОЗ	-0,83	-0,91	-1,12	-0,07	-0,21
16. Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,04	0,01	0,02	-0,02	0,00
17. Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,04	0,02	0,06	-0,02	0,03
18. Коефіцієнт приросту ОЗ	0,00	-0,01	-0,04	0,00	-0,03
19. Фондовіддача	1,13	1,61	2,14	0,48	0,52
20. Рентабельність ОЗ	-3,09	38,93	64,45	42,01	25,53

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Фондомісткість підприємства дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами і має позитивну тенденцію на зменшення в 2022 році. В 2022 році фондомісткість зменшилась на 0,70 грн і становила 0,06 грн, така сама динаміка спостерігається і в 2023 році – зменшилась на 0,14 грн і становила 0,49 грн.

Фондоозброєність має негативну тенденцію до зменшення: в 2021 році показник встановився на рівні 1173,27 грн, а в 2022 році зменшився на 1043,54 грн і становив 129,73 грн. В 2023 році ситуація не змінилась і показник зменшився на 86,56 грн і становив 1749,15 грн.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів в 2021 році був в межах норми і становив 1,06, в 2022 році зменшився на 0,35 і становив 0,70, що вказує на низький

реальний потенціал підприємства на цей період. В 2023 році знову спостерігається негативна тенденція і коефіцієнт реальної вартості основних засобів становить 0,64, що менше за показник попереднього року на 0,06.

Ефективність використання основних засобів, характеризується такими показниками: фондвіддача, рентабельність основних засобів. Фондовіддача має позитивний ріст протягом 2021-2023 років і становить 1,13 грн; 1,61 грн та 2,14 грн відповідно. Рентабельність основних засобів також має позитивну тенденцію і збільшується на 42,01% в 2022 році та на 25,53% в 2023 році.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»**

Фінансово-економічна діяльність підприємства - це комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Для оцінки фінансової діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні показники фінансових результатів.

До основних показників фінансових результатів належить:

– Прибуток/збиток – це основний показник ефективності діяльності підприємства, який характеризує позитивний або негативний фінансовий результат його господарювання;

– Рентабельність підприємства – це комплексний показник, який характеризує його економічну ефективність та прибутковість. Він відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (активи, капітал) для отримання прибутку;

– Витрати підприємства – це грошове вираження використаних у процесі господарської діяльності підприємства різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо) для виробництва та реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг;

– Виробнича собівартість – це грошовий вираз усіх витрат, пов'язаних безпосередньо з виробництвом продукції, виконанням робіт чи наданням послуг;

– Собівартість реалізованої продукції – це сукупні витрати підприємства, понесені на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), які отримали грошову оцінку;

– Ліквідність – це здатність підприємства або іншої організації конвертувати свої активи у грошові кошти (готівку або еквівалентні активи) без втрати їхньої вартості та без великого зусилля;

– Платоспроможність – це його здатність своєчасно та повністю розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок наявних грошових ресурсів та інших ліквідних активів;

– Прибутковість – це здатність підприємства генерувати прибуток від своєї господарської діяльності. Розраховується як співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань;

– Фінансова стійкість – це здатність підприємства протягом тривалого часу зберігати платоспроможність, кредитоспроможність та рентабельність в умовах мінливої економічної кон'юнктури;

– Економічна ефективність діяльності підприємства – це комплексна оцінка результативності його роботи, яка ґрунтується на співвідношенні між досягнутими результатами та витраченими ресурсами.

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» представимо у вигляді таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Фінансові результати ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Валовий прибуток, тис.грн	993596	2631441	3364824	1637845	733383
Інші операційні доходи, тис.грн	59536	37683	46587	-21853	8904
Операційні витрати, тис.грн	1033676	976040	1213558	-57636	237518
Фінансові результати від операційної діяльності, тис.грн	19456	1693084	2197853	1673628	504769

## Закінчення таблиці 2.10

Фінансові результати від інвестиційної діяльності, тис.грн	-153734	-236670	34883	-82936	271553
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн	-134278	1456414	2232736	1590692	776322
Податок на прибуток, тис.грн	22312	258448	401146	236136	142698
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис.грн	-111966	1197966	1831590	1309932	633624
Надзвичайні доходи і витрати, тис.грн	0	0	0	0	0
Чистий прибуток або збиток, тис.грн	-111966	1197966	1831590	1309932	633624

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміку змін фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» зобразимо у вигляді рисунку 2.5.

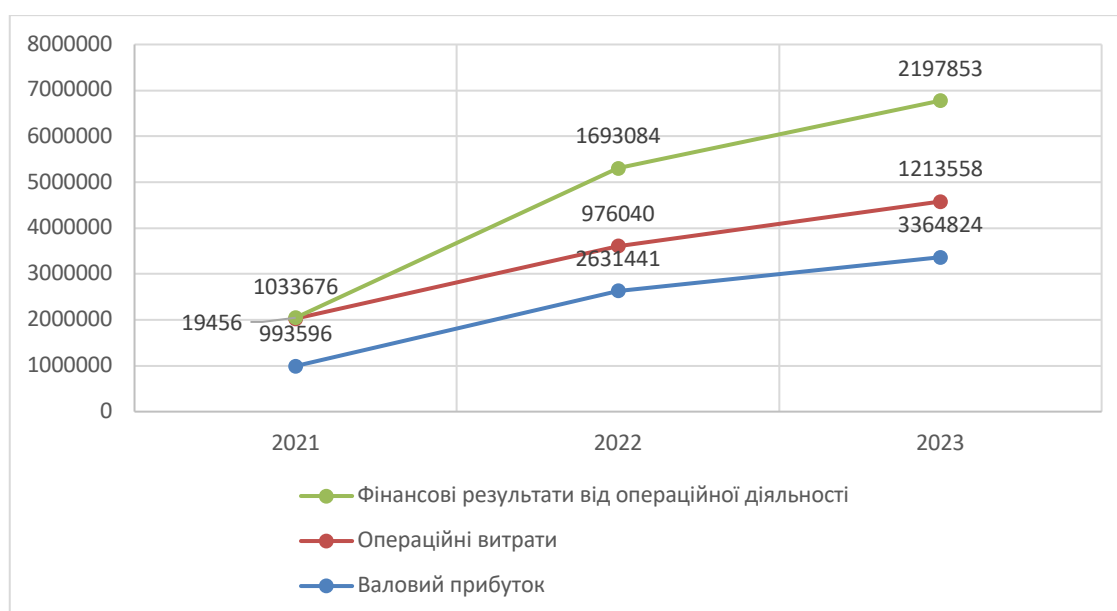


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що чистий прибуток підприємства в 2021 році був від'ємним і становив -111966 тис. грн, проте в 2022 році показник значно збільшився на 1309932 тис. грн і склав 1197966 тис. грн. Не дивлячись на вторгнення росії в Україну та запроваджені обмеження, такі як обмеження міжнародних платежів в іноземній валюті, підвищення офіційного курсу долара на 20 липня 2022 року на 25% до 36,57 грн за 1 долар, ПрАТ «Оболонь» все таки змогли вийти із збиткового становища і збільшити чистий прибуток підприємства. В 2023 році чистий прибуток продовжує рости на 633624 тис. грн і становив 1831590 тис. грн.

Далі розрахуємо рентабельність продажів (ROS) ПрАТ «Оболонь» (таблиця 2.11), шляхом поділу чистого прибуку на чистий дохід від реалізації, помножений на 100%. А також графічно зобразимо на рисунку 2.6.

Таблиця 2.11 – Розрахунок рентабельності ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Чистий прибуток, тис. грн	-135094	1197966	1831590	1333060	633624
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	5909426	10 763 029	8661928	4853603	-2101101
Рентабельність підприємства,%	-2,29	11,13	21,15	13,42	10,01

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

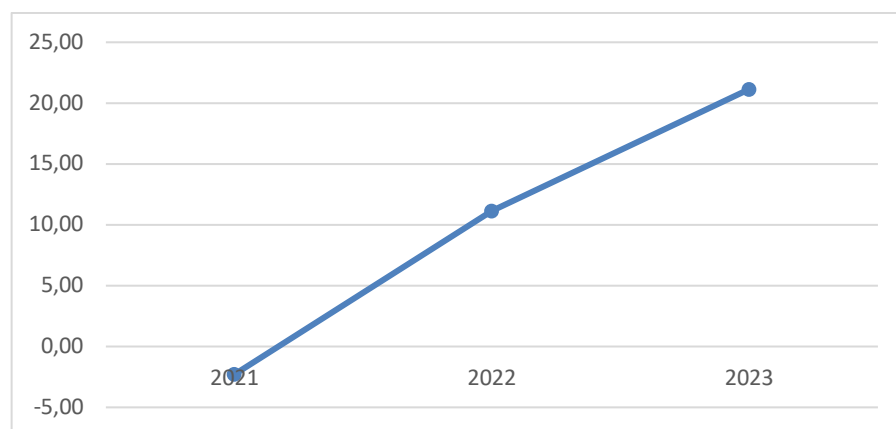


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

В 2021 році спостерігається найгірший результат рентабельності, а саме - 2,29%, що пов'язано із збитковістю підприємства в 2021 році. Проте в 2022 та 2023 році бачимо позитивну динаміку – збільшення рентабельності на 13,42% до рівня 11,13% та на 10,01% до рівня 21,15% відповідно.

Далі визначимо коефіцієнт прибутковості підприємства – співвідношення прибутку до загального обсягу продажу підприємства. Для цього наведемо показники прибутку та обсягу продажів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнта прибутковості ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Чистий прибуток, тис. грн	-135094	1197966	1831590	1333060	633624
Обсяг продажу, тис. грн	5909426	8661928	10763029	2752502	2101101
Коефіцієнт прибутковості	-0,02	0,14	0,17	0,12	0,03

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Графічно динаміку чистого прибутку та обсягів продажу можна побачити на рисунку 2.7.

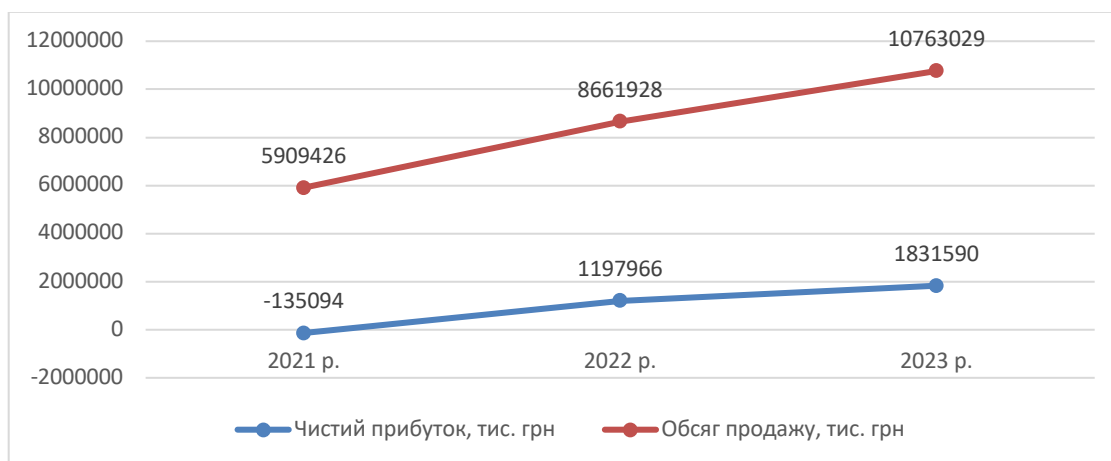


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку та обсягів продажу ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Коефіцієнт прибутковості значно виріс в 2022 році: з -0,02 до 0,14 (на 0,12 одиниць). В 2023 році також збільшився на 0,03 і становив 0,17.

Розрахунок ліквідності можна провести за допомогою коефіцієнта поточної ліквідності, що показує співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань. Проте для початку наведемо оборотні активи підприємства в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оборотні активи ПрАТ "Оболонь" 2023 рр.

Актив	Код рядка	Початок звітного періоду
Запаси, тис. грн	1100	982646
Дебіторська заборгованість за товари, продукцію, послуги, роботи, тис. грн	1125	650854
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1165	138747
Короткострокові зобов'язання	1600	218140
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1994518</b>
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1271607</b>

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Коефіцієнт поточної ліквідності (CR) визначається за формулою 2.2.

$$CR = \frac{CA}{CL} \quad (2.2)$$

де CA – поточні (оборотні) активи;

CL – поточні (короткострокові) зобов'язання.

Тоді значення коефіцієнту поточної ліквідності за 2023 рік складає:

$$CR = \frac{1994518}{1271607} = 1,57$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR) розрахуємо за формулою 2.3.

$$QR = \frac{CA - I}{CL} \quad (2.3)$$

де I – запаси.

Тоді значення коефіцієнту швидкої ліквідності в тис. грн за 2023 рік складає:

$$QR = \frac{1994518 - 982646}{1271607} = 0,8$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AT) розрахуємо як співвідношення грошових коштів підприємства до короткострокових зобов'язань.

$$AT = \frac{138747}{218140} = 0,64$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,64) вказує на здатність підприємства покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Далі потрібно розрахувати коефіцієнт фінансової стійкості, який визначає фінансову стійкість підприємства (2.4):

$$K_{\text{фс}} = \frac{Вк + Зд}{\Pi} \quad (2.4)$$

де Вк – власний капітал,

Зд- довгострокові зобов'язання,

П – сума пасивів.

Тоді значення коефіцієнту фінансової стійкості в тис. грн за 2023 рік складає:

$$K_{\text{фс}} = \frac{3\,361\,607 + 981\,844}{5615058} = 0,77$$

Оптимальне значення коефіцієнту знаходиться у межах 0,7-0,9, отже фінансова стійкість компанії знаходиться в межах норми і ПрАТ «Оболонь» здатне прогнозувати діяльність в довгостроковій перспективі. Через те, що 77% активів фінансуються компанією за рахунок власного капіталу ризик банкрутства є мінімальним.

### **2.3 Оцінка ефективності існуючої бізнес-моделі функціонування підприємства та перспективних напрямів її удосконалення**

ПрАТ «Оболонь» зосереджує свою увагу на виробництві і реалізації 4 видів продукції: пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, мінеральна вода. Проаналізуємо динаміку доходу від реалізації кожного виду продукції (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» 2021 – 2023 рр.

Продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Пиво	3097279	4482216	5064904	1384937	582688
Безалкогольні напої	418627	465550	493483	46923	27933
Слабоалкогольні напої	510516	577251	634976	66735	57725,1
Мінеральна вода	217681	273613	287294	55932	13680,65
Всього	4244103	5798630	6480657	1554527	682026,75

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

З таблиці можна побачити, що підприємство нарощує виробництво кожного виду продукції – в 2022 році виробництво пива зросло на 1384937 тис. грн, безалкогольних напоїв (б/а) на 46923 тис. грн, слабоалкогольних напоїв (с/а) на 66735 тис. грн, а мінеральної води на 55932 тис. грн. В 2023 році виробництво пива зросло на 582688 тис. грн, безалкогольних напоїв (б/а) на 27933 тис. грн, слабоалкогольних напоїв (с/а) на 57725,1 тис. грн, а мінеральної води на 13680,65 тис. грн. Проаналізуємо структуру доходу від реалізації продукції у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Структура доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» 2021 – 2023 рр.

Продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Пиво	72,98	77,30	78,15	4,32	0,86
Безалкогольні напої	9,86	8,03	7,61	-1,84	-0,41
Слабоалкогольні напої	12,03	9,95	9,80	-2,07	-0,16
Мінеральна вода	5,13	4,72	4,43	-0,41	-0,29
Всього	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Зобразимо структуру доходу від реалізації видів продукції на рисунках 2.8-2.10 за 2021-2023 рр. відповідно.

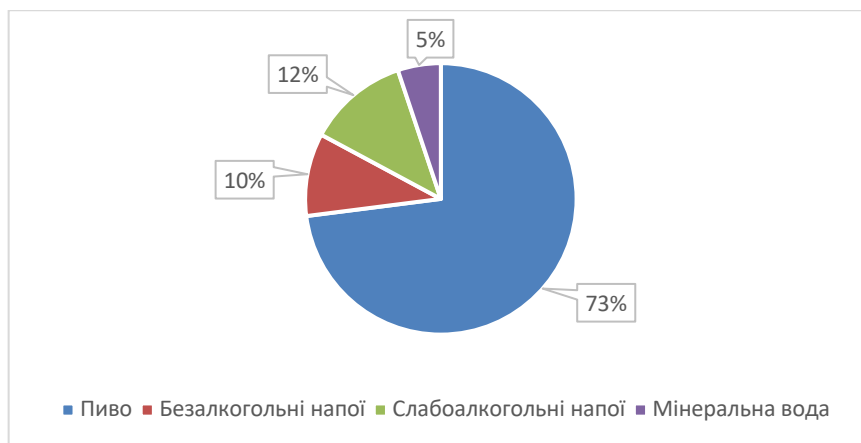


Рисунок 2.8 - Структура доходу від реалізації ПрАТ "Оболонь" 2021 рік  
Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

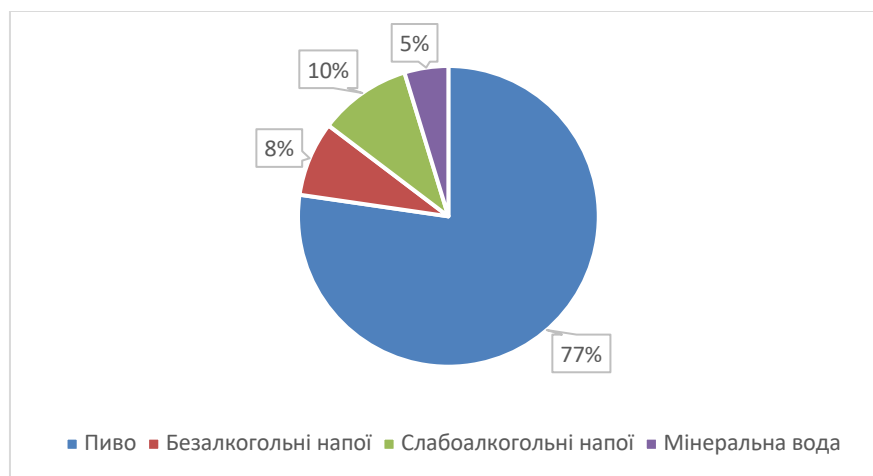


Рисунок 2.9 - Структура доходу від реалізації ПрАТ "Оболонь" 2022 рік  
Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

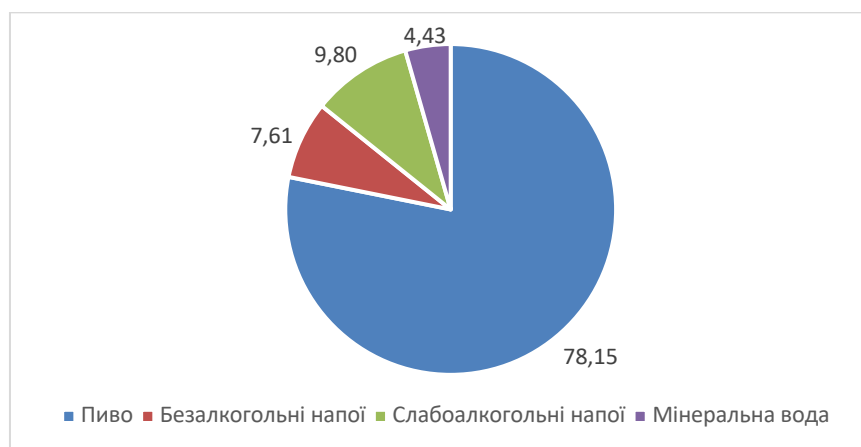


Рисунок 2.10 - Структура доходу від реалізації ПрАТ "Оболонь" 2023 рік  
Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши структуру доходу від реалізації ПрАТ "Оболонь" можна дійти висновку, що найбільшу частину займає виробництво пива з динамікою до збільшення – 72,98%, 77,30% та 78,15% за 2021, 2022 та 2023 роки відповідно.

Пивний ринок в Україні в 2023 році характеризується відновлення виробництва та налагодження нових ланцюгів поставок та збуту. Станом на жовтень 2023 року виробництво пива зросло на 7,8% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року (рисунок 2.11).

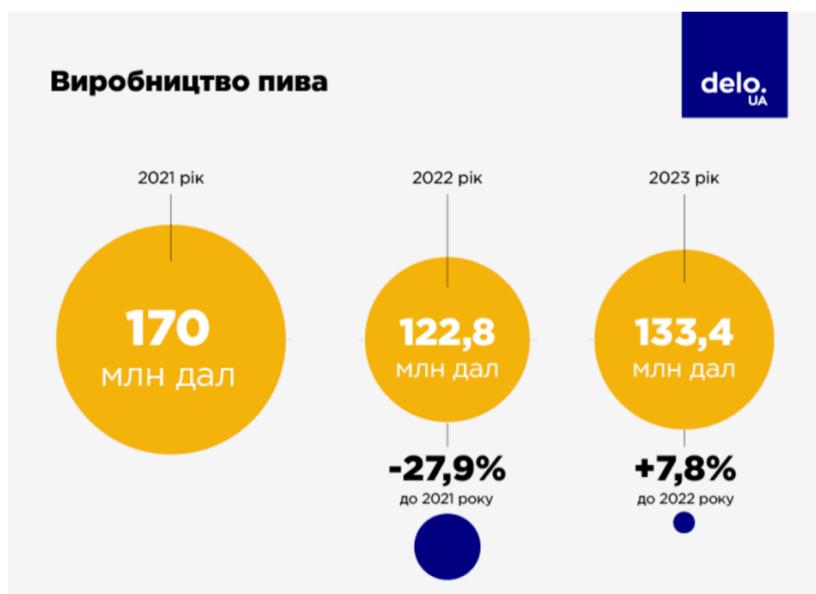


Рисунок 2.11 – Виробництво пива в Україні 2021-2023 роки

*Джерело: [26]*

З рисунку видно, що в 2022 році виробництво пива значно зменшилось (на 27,9%), що напряму пов'язано з повномасштабним вторгненням. Основними причинами скорочення споживання стали обмеження в роботі закладів харчування, скорочення кількості населення та порушення ланцюгів поставок. Також з кінця лютого до початку квітня 2022 року продаж алкоголю був заборонений, що суттєво вплинуло на виробництво. Проте, слід зазначити, що найменше з усіх алкогольних напоїв найменше постраждало саме пиво, адже на нього запроваджували слабші обмеження і через сезонність продукції – влітку напій споживають набагато більше, ніж взимку.

За даними Pro-Consulting, у січні-червні 2022 року українці купили пива на 6,8 млрд грн, що на 34% менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Продажі горілки впали на 53%, вина – на 58%, коньяку – на 66% [32].

Основними тенденціями ринку пива в Україні в 2023 році є:

- поступове зростання обсягів споживання пива після спаду у 2022 році;
- споживачі стають більш вимогливими до якості та унікальності пива, що впливає на зростання попиту на преміальні та крафтові сорти пива;
- розширення продуктивних портфелів за рахунок нових сортів, а також суміжних категорій напоїв;
- акцент на інноваційних продуктах, орієнтованих на різні цільові аудиторії;
- зростання популярності безалкогольного та слабоалкогольного пива;
- підвищення попиту на органічну та екологічно чисту продукцію;
- активна боротьба за частку ринку між великими гравцями.

Серед основних українських виробників в 2023 році незмінними лідерами залишаються:

- «Оболонь» - ТМ «Оболонь», «НІКЕ», «BeerMix», «Zlata Praha» та інші;
- Carlsberg Ukraine – ТМ «Carlsberg», «Славутич», «Львівське», «Tuborg» та інші;
- АВ InBev Efes – ТМ «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне» та інші;
- «Перша приватна броварня» - ТМ «Stare Misto», «Національне».

Проаналізуємо основні фінансово економічні показники підприємств конкурентів і порівняємо їх з ПрАТ «Оболонь» в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Фінансово-економічні показники підприємств-конкурентів  
ПрАТ «Оболонь» 2023 рік

Показники	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	ТЗОВ "Перша Приватна Броварня»
Чистий прибуток, тис. грн	1831590	1827451	-811833	25513
Обсяг продажу, тис. грн	10763029	10812093	4664575	2057535
Коефіцієнт прибутковості	0,17	0,17	-0,17	0,01

*Джерело: розроблено автором на основі фінансових звітностей підприємств [11, 12, 13, 14]*

З таблиці видно, що найбільшим конкурентом ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Карлсберг Україна», адже вони мають однаковий коефіцієнт прибутковості, чистий прибуток більший в ПрАТ «Оболонь» на 4139 тис. грн, а обсяг продажу більший в ПрАТ «Карлсберг Україна» на 49 064 тис. грн. Показники ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» вказують на збиткову діяльність підприємства в 2023 році, а ТЗОВ "Перша Приватна Броварня» значно відстає від конкурентів, адже обсяг продажу склав всього 2 057 535 тис. грн., що на 8 705 494 тис. грн менше за ПрАТ «Оболонь».

На основі даних про обсяг продажів підприємств розрахуємо частину ринку кожного підприємства. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.17 та графічно на рисунку 2.12.

Таблиця 2.17 – Структура ринку пива в Україні за 2023 рік

Підприємство	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	ТЗОВ "Перша Приватна Броварня»	Інші
Частка ринку, %	36,64	36,81	15,88	7,00	3,66

*Джерело: розроблено автором на основі фінансових звітностей підприємств [11, 12, 13, 14]*

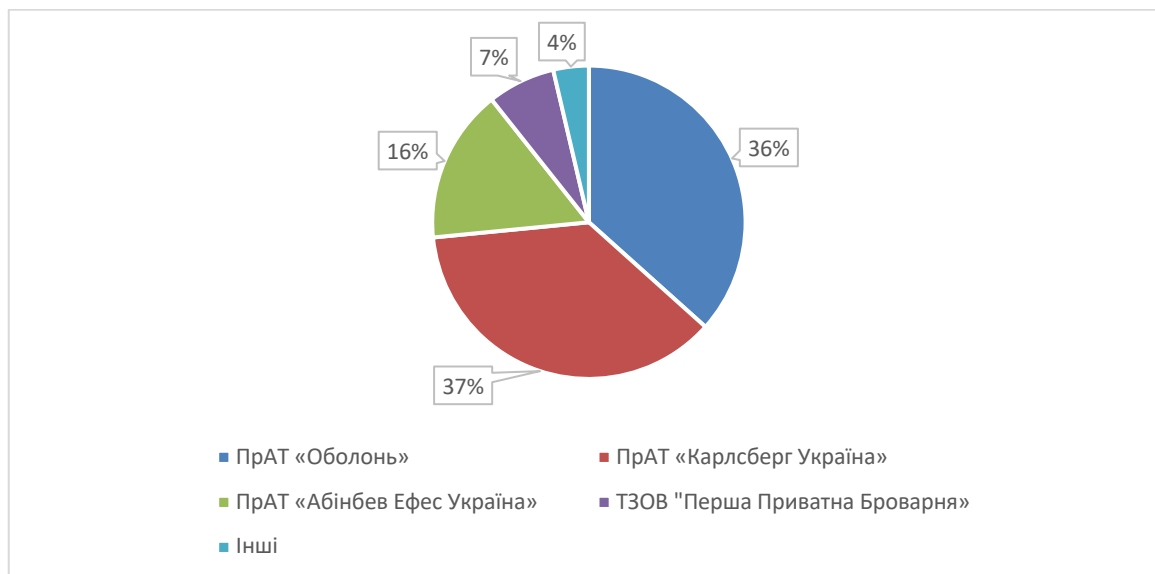


Рисунок 2.12 - Структура ринку пива в Україні 2023 рік

Джерело: розроблено автором на основі фінансових звітностей підприємств [11, 12, 13, 14]

Наведемо фактори конкурентоспроможності (таблиця 2.18) та розрахуємо конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» (таблиця 2.19).

Таблиця 2.18 – Фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та найбільших конкурентів

Параметри порівняння	Пивний ринок України			
	ПрАТ «Оболонь»	Конкуренти		
		Carlsberg Ukraine	AB InBev Efes	«Перша приватна броварня»
1. Якість	0,8	0,9	0,9	0,7
2. Реклама	0,7	0,8	0,9	0,6
3. Асортимент	0,9	0,7	0,7	0,5
4. Рівень ціни	0,9	0,8	0,8	0,7
5. Унікальність	0,8	0,8	0,9	0,7
6. Імідж	0,8	0,9	0,7	0,7

Джерело: розроблено автором на основі кількісного опитування

Таблиця 2.19 – Розрахунок конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ПрАТ «Оболонь»		Конкуренти					
				Carlsberg Ukraine		AB InBev Efes		«Перша приватна броварня»	
				$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$
1. Якість	0,25	0,8	0,2	0,9	0,225	0,9	0,225	0,7	0,175
2. Реклама	0,15	0,7	0,105	0,8	0,12	0,9	0,135	0,6	0,09
3. Асортимент	0,15	0,9	0,135	0,7	0,105	0,7	0,105	0,5	0,075
4. Рівень ціни	0,2	0,9	0,18	0,8	0,16	0,8	0,16	0,7	0,14
5. Унікальність	0,1	0,8	0,08	0,8	0,08	0,9	0,09	0,7	0,07
6. Імідж	0,15	0,8	0,12	0,9	0,135	0,7	0,105	0,7	0,105
$\sum A_i P_i$	<b>1</b>		<b>0,82</b>		<b>0,825</b>		<b>0,82</b>		<b>0,655</b>

*Джерело: розраховано автором на основі кількісного опитування*

ПрАТ «Оболонь» дійсно виявляє високі фактори конкурентоспроможності, проте з конкурентами знаходиться на одному рівні. Це означає, що підприємство повинно зосереджуватись на тенденціях ринку та вміти швидко реагувати на зміни.

Оцінку стратегічного положення ПрАТ «Оболонь» на ринку виробництва та продажу пива представлено в таблиці 2.20.

Бізнес-модель ПрАТ «Оболонь» спрямована на ринки «бізнес до споживача» (B2C) – фірмові магазини, власні інтернет магазини та «бізнес до бізнесу» (B2B) – дилери, торгові центри, інтернет магазини, експорт. Сегментування споживачів наведено на рисунку 2.13.

Таблиця 2.20 – Оцінка стратегічного положення ПрАТ «Оболонь» на ринку виробництва та продажу пива

Привабливість ринку виробництва та продажу пива	Стратегічне положення ПрАТ «Оболонь»
<b>Характеристика ринку пива</b>	
1) Розмір ринку (дохід від продажів): приблизно 66 700 000 тис. грн; 2) Диверсифікованість ринку середня – існує широка лінійка різноманітних сортів пива; 3) Чутливість ринку до ціни висока, з показником еластичності попиту $> 1$ ; 4) Схильність до циклічності – середня, адже демонструються певні циклічні коливання протягом року, наприклад, зростання попиту у теплі пори року; 5) Схильність до сезонності – середня; 6) Вплив постачальників: продовжують чинити істотний вплив на ринок через ціни, обсяги, якість та терміни поставок, що позначається на умовах укладання договорів.	Доля ринку: 36%; Вплив на ринок: на території України – значний; Характер відносин з постачальниками – на договірній основі; Вплив на позиції споживачів – впливають через обсяги покупок.
<b>Фактори конкуренції</b>	
1) Основні конкуренти: Carlsberg Ukraine, AB InBev Efes, «Перша приватна броварня»; 2) Тип конкуренції на території України – олігополія; 3) Чутливість до товарів-замінників – середня.	Пристосованість до конкуренції – висока; Вразливість з боку нових технологій – висока;
<b>Фінансово-економічні фактори</b>	
1) Бар'єри входу і виходу з ринку: висока вартість обладнання, зниження попиту через загальносвітову фінансову кризу, наявність великих конкурентів; 2) Галузева рентабельність – в межах 30% - 60%.	Бар'єри входу і виходу з ринку: державне регулювання у сфері виробництва та обігу алкогольної продукції, обмеження на рекламу та маркетинг алкоголю Рентабельність – 45,48%

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

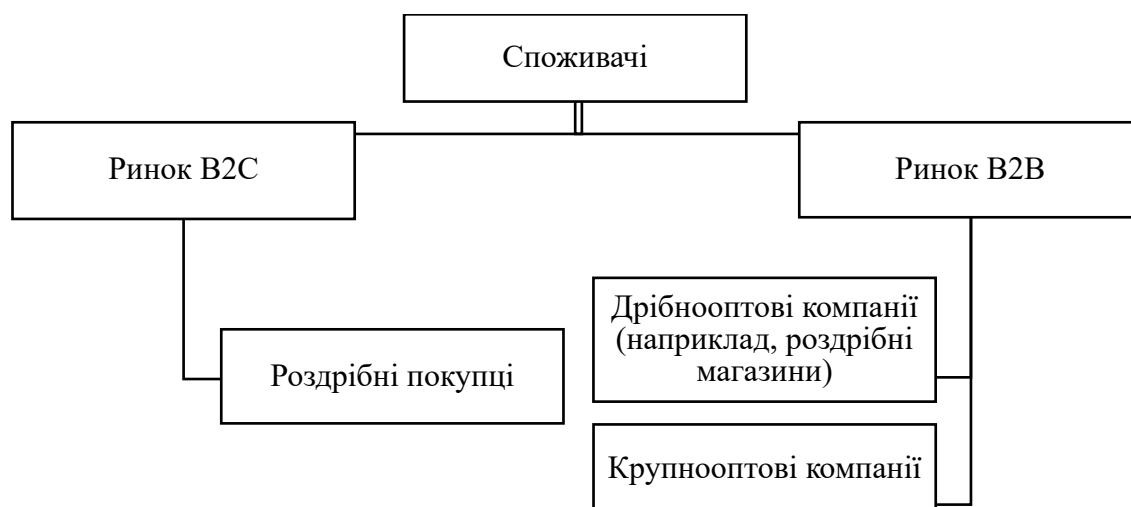


Рисунок 2.13 – Сегментування споживачів ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

ПрАТ «Оболонь» має бізнес-модель типу «Виробник», яка передбачає самостійне вироблення та реалізацію товару, виключаючи або гранично скорочуючи канали дистрибуції.

Бізнес-модель ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні можна охарактеризувати наступним чином:

- фокус на традиційні та преміальні сорти пива;
- акцент на високій та стабільній якості продукції завдяки великому досвіду виробництва та якісній сировині;
- орієнтир на національну ідентичність бренду – торгові марки компанії асоціюються у споживачів з національною культурою та традиціями;
- наявність великих потужностей із сучасним обладнанням для пивоваріння;
- розвинута мережа дистриб'юторів та партнерів по всій Україні.

Для побудови бізнес-моделі, скористаємось найпопулярнішою системою для опису бізнес-моделей Business Model Canvas (рисунок 2.14).

<p><b>Ключові партнери</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Основні постачальники сировини та матеріалів (ячмінь, хміль, тара тощо) – довгострокові договори про постачання на взаємовигідних умовах. Солоду: <b>Malteurop, Cargill, Soufflet Malt Europe</b> Хмелю: <b>Barth Haas, Yakima Chief Hops, Hops Holding</b> Тара: <b>Owens-Illinois, Saint-Gobain, Visy</b></li> <li>Дистрибутори та роздрібні мережі – партнерські угоди про просування та продаж продукції Оболоні. Торгові мережі: "Сільпо", "АТБ", "Novus", <b>Fozzy Group</b> та інші. Дистрибутори: "Олком", "СоюзПиво", "Львівпиво".</li> <li>Рекламні та маркетингові агенції – співпраця щодо розробки та реалізації рекламних кампаній.</li> <li>Транспортні компанії ("Укрзалізниця", "Нова Пошта", Автомобільні перевізники) – логістичні послуги з доставки продукції.</li> <li>Інформаційні партнери: телеканали, радіостанції, Інтернет-видання</li> </ol>	<p><b>Ключові види діяльності</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11.05 Виробництво пива</li> <li>11.06 Виробництво солоду</li> <li>11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки</li> <li>10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків</li> <li>11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</li> </ol>	<p><b>Ціннісна пропозиція</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Широкий асортимент високоякісної пивної, безалкогольної та мінеральної продукції.</li> <li>Впізнавані та лояльні бренди з багатою історією.</li> <li>Гнучка цінова політика та диференційовані пропозиції для різних сегментів.</li> <li>Надійні канали постачання та швидка доставка продукції.</li> <li>Постійна робота над розробкою нових продуктів.</li> <li>Ефективна маркетингова підтримка</li> </ol>	<p><b>Відносини з клієнтами</b></p> <p>1) Споживачі пива: <b>Тип відносин:</b> Особлива персональна підтримка (VIP-клієнти, Власники барів): <b>Спільноти:</b> онлайн-форуми та групи в соціальних мережах для любителів пива <b>Очікування клієнтів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Якісне пиво за доступною ціною</li> <li>Широкий асортимент пива</li> <li>Цікаві акції та пропозиції</li> </ul> <p><b>Існуючі відносини:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Рекламні кампанії, спрямовані на різні сегменти споживачів</li> <li>Участь у пивних фестивалях та інших заходах</li> <li>Програми лояльності для постійних клієнтів</li> </ul>	<p><b>Споживчі сегменти</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Оптовики та дистрибутори: <b>Тип бізнесу:</b> Продуктові магазини, Спеціалізовані магазини напоїв, <b>HoReCa</b> <b>Розмір:</b> Дрібні, середні та великі оптовики та дистрибутори <b>Географічне розташування:</b> Вся Україна</li> <li><b>HoReCa:</b> <b>Тип закладу:</b> Ресторани, Кафе, Бари <b>Розмір:</b> Дрібні, середні та великі заклади <b>HoReCa</b> <b>Цінова категорія:</b> Економ, середній, преміум</li> <li>Споживачі пива: <b>За віком:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>18-24 роки: молодь, яка шукає доступні та легкі сорти пива</li> <li>25-34 роки: дорослі, які віддають перевагу більш міцним сортам пива та крафтовому пиву</li> <li>35-54 роки: зріла аудиторія, яка цінує якість та традиції</li> <li>55+: споживачі, які віддають перевагу легким сортам пива або безалкогольним напоям</li> </ul> <b>За статтю:</b> чоловіки – основні споживачі, жінки – частково, більш націлені на безалкогольні напої <b>За рівнем доходу:</b> споживачі, які шукають найдешевші сорти пива; основний сегмент споживачів пива – споживачі з середнім рівнем доходу; високий – готові платити більше за крафтове пиво</li> </ol>
<p><b>Структура витрат</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ключові витрати: <ul style="list-style-type: none"> <li>Закупівля сировини та матеріалів: ячмінь, хміль, солод, скляна/пластикові тара, етикетки, кришки тощо.</li> <li>Виробничі витрати: електроенергія, вода, паливо, ремонт обладнання, амортизація основних фондів.</li> <li>Витрати на логістику та дистрибуцію: транспортування, зберігання, експедиторські послуги.</li> <li>Маркетингові та рекламні витрати: медіа-просування, спонсорство, дегустації, промо-акції.</li> <li>Витрати на персонал: заробітна плата, соціальні внески, навчання та розвиток персоналу.</li> <li>Адміністративні витрати: оренда офісів, IT-інфраструктура, юридичні та консалтингові послуги.</li> </ul> </li> <li>Структура витрат: <ul style="list-style-type: none"> <li>Змінні витрати: сировина, матеріали, логістика, змінна частина оплати праці.</li> <li>Постійні витрати: основні виробничі потужності, персонал, маркетинг, адміністративні витрати.</li> <li>Економія від масштабу: ефективне використання виробничих потужностей, централізована закупівля, оптимізація логістики.</li> <li>Підвищення ефективності: автоматизація, оптимізація бізнес-процесів, впровадження інновацій.</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Потоки доходів</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Продаж активів (пивної, безалкогольної та мінеральної продукції): <ul style="list-style-type: none"> <li>Фіксовані ціни, диференційовані для різних клієнтських сегментів (оптові, роздрібні, <b>HoReCa</b>).</li> <li>Гнучка система знижок, акцій та спецпропозицій.</li> <li>Оплата здійснюється переважно готівкою, безготівковими банківськими переказами та картою.</li> </ul> </li> <li>Плата за користування: <ul style="list-style-type: none"> <li>Доходи від реалізації обладнання для розливу пива (помповане обладнання, охолоджуюче обладнання) за абонентську плату або оренду.</li> <li>Надання консалтингових послуг з оптимізації барного та ресторанного господарства.</li> </ul> </li> <li>Реклама: <ul style="list-style-type: none"> <li>Додатковий дохід від розміщення реклами на упаковці, транспорті, в місцях продажів.</li> <li>Надання рекламних можливостей на онлайн-платформах компанії.</li> </ul> </li> </ol>			

Рисунок 2.14 – Бізнес-модель «Business Model Canvas» ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

## Висновки до розділу 2

В розділі було наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, а саме асортимент продукції ПрАТ «Оболонь», основну місію та стратегію підприємства, його організаційну форму, організаційну структуру, оцінено стан виробничого обладнання, яке становило 84%. Також було оцінено збутову політику компанії, проаналізовано динаміку активів, стан основних засобів та показники ефективності основних засобів, які відміtilись позитивним ростом з 2021-2023 роки.

Розглянули фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», зокрема чистий прибуток за 2021-2023 рр.. Його аналіз показав, що в 2021 році компанія працювала в збиток, але вже до 2023 року збільшили його до рівня 1831590 тис. грн. Також було розраховано рентабельність підприємства, яка також мала тенденцію до збільшення і в 2023 році становила 21,15% та коефіцієнт прибутковості, який так само зріс за три роки до рівня 0,17. Коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності вказували на позитивну здатність підприємства покривати боргові зобов'язання. З розрахунку фінансової стійкості було зроблено висновок, що ПрАТ «Оболонь» здатне прогнозувати свою діяльність в довгостроковій перспективі.

Оцінили пивний ринок в Україні, який в 2023 році характеризувався динамікою до збільшення, проте не до рівня 2021 року. Проаналізували головних конкурентів, а саме Carlsberg Ukraine, АВ InBev Efes та «Першу приватну броварню» і дійшли висновку, що ПрАТ «Оболонь» займає 36,64% і найбільше конкурує з Carlsberg Ukraine (36,81%).

Охарактеризували існуючу бізнес-модель ПрАТ «Оболонь». Тип бізнес-моделі «виробник», спрямована на ринки В2С та В2В. Побудували бізнес-модель, використавши шаблон Canvas, яка складалась з ключових партнерів, ключових видів діяльності, ключових ресурсів, ціннісної пропозиції, відносин з клієнтами, каналів, споживчих сегментів, структури витрат та потоків доходів.

## **3 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Шляхи вдосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»**

Існує багато методів та інструментів, які можуть бути використані для удосконалення бізнес-моделі функціонування підприємства. Один з найпопулярніших методів є SWOT-аналіз та матриця SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – метод, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на нього. Це дозволяє розробити стратегію, яка використовує сильні сторони та мінімізує вплив слабких сторін. SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» наведено в додатках (Додаток А.1).

Наступним етапом виявлення перспективних напрямків розвитку бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» є створення перехресної матриці SWOT-аналізу.

Перехресна матриця SWOT-аналізу - це інструмент, який поєднує сильні та слабкі сторони компанії з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Вона дозволяє визначити стратегічні альтернативи, які компанія може застосувати для посилення своїх конкурентних позицій. Наведемо перехресну матрицю SWOT-аналізу в додатках (Додаток А.2).

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна виокремити ключові перспективні напрямки розвитку бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь».

Перший напрямок – розширення експортної діяльності підприємства. Зростаючий попит на українську продукцію в країнах Центральної та Східної Європи, впізнаваність брендів, налагоджена логістика та висока якість продукції вказують на значний потенціал для нарощування експорту продукції.

Для реалізації цього напрямку розвитку, підприємство має:

– проаналізувати перспективні експортні ринки та можливості виходу на них;

- адаптувати маркетингові та збутові стратегії під особливості кожного цільового ринку;
- інвестувати в розвиток дистрибуційної мережі та логістичної інфраструктури за кордоном;
- активно просувати бренд «Оболонь» та його унікальну українську ідентичність на міжнародному рівні.

Переваги напрямку розвитку:

- диверсифікація ринків збуту, зниження залежності від внутрішнього ринку;
- можливість нарощування обсягів виробництва та продажів;
- підвищення впізнаваності бренду "Оболонь" на міжнародному рівні;
- збільшення доходів та прибутковості бізнесу.

Другий напрямок – розвиток диверсифікації портфелю продукції шляхом збільшення асортименту безалкогольної (б/а) продукції. Зростаючий попит на безалкогольну продукцію, зміна в споживчих вподобаннях відриває перед компанією нові можливості для розвитку. Маючи сильні бренди, інноваційний потенціал та експертизу, «Оболонь» може успішно запускати лінійки безалкогольних, корисних напоїв. Такий напрямок розвитку дозволить позбутись однієї з найбільш важливих слабких сторін компанії, а саме чутливості до сезонних коливань, а також відзначитись як компанія з фокусом на потребах споживачів.

Необхідні дії:

- дослідження споживчих трендів та переваг у сегменті безалкогольних напоїв;
- розробка лінійки нових безалкогольних та корисних продуктів;
- отримання сертифікації для виробництва;
- налагодження виробництва, логістики та просування нової продукції;
- розвиток каналів збуту для безалкогольних напоїв (роздріб, HoReCa тощо).

Це дозволить ПрАТ «Оболонь»:

- диверсифікувати продуктивний портфель та розширити частку безалкогольного сегменту;
- підвищити середню ціну продажу та маржинальність бізнесу;
- посилити позиціонування компанії як інноваційного та орієнтованого на споживача виробника;
- збільшити прибуток через задіяння нових сегментів споживачів;
- знизити залежність від коливань попиту.

Третій напрямок – технологічна модернізація та цифровізація. Інвестиція в оновлення виробничих потужностей, автоматизацію та впровадження інноваційних технологій є критично важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Реалізація цього напрямку дозволить:

- підвищити операційну ефективність та гнучкість виробництва;
- знизити собівартість продукції та посилити цінову конкурентоспроможність;
- впровадити сучасні системи управління даними для оптимізації бізнес-процесів;
- підвищити стійкість бізнесу та екологічну відповідальність.

Кроки, які має здійснити компанія:

- розробка комплексної програми технологічної модернізації виробництва;
- капітальні інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію та "зелені" технології;
- впровадження систем управління даними, аналітики та бізнес-інтелекту;
- підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями.

Приблизні витрати по трьом напрямкам розвитку наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на різні напрями розвитку бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»

Статті витрат	Напрямки розвитку бізнес-моделі		
	Розширення експортної діяльності	Збільшення асортименту безалкогольної продукції	Технологічна модернізація та цифровізація
Маркетингові дослідження, тис. грн.	600	2000	0
Розбудова експортної дистрибуції та логістики, тис. грн.	13000	0	0
Брендинг та промо-активності на зовнішніх ринках, тис. грн.	4000	0	0
Капітальні інвестиції в розширення виробничих потужностей, тис. грн	0	7000	0
Витрати на просування та розвиток каналів збуту, тис. грн	0	4000	0
Модернізація виробничих потужностей, тис. грн	0	0	50000
Впровадження систем управління даними та аналітики, тис. грн	0	0	7000
Навчання персоналу та супровід впровадження, тис. грн	0	0	3000
Разом, тис. грн	17600	13000	60000

*Джерело: розроблено автором*

Отже, найдешевшим варіантом удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» є напрямок розвитку диверсифікації портфелю продукції шляхом збільшення асортименту безалкогольної (б/а) продукції.

Для того, щоб визначити найбільш важливий напрямок розвитку підприємства, використаємо метод колективної експертної комісії. Даний метод передбачає визначення погодженої, компетентної думки експертів щодо запропонованих напрямків розвитку ПрАТ «Оболонь».

10 опитаних експертів виставляли оцінки по 100-бальній шкалі, щодо важливості певного напрямку розвитку (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця оцінки важливості напрямків досліджень щодо напрямків розвитку ПрАТ «Оболонь»

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m <sub>j</sub> ), оцінки (C <sub>ij</sub> )									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розширення експортної діяльності	80	90	100	90	100	70	80	70	90	100
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	100	100	90	100	80	90	90	100	90	90
Технологічна модернізація та цифровізація	90	80	80	70	90	80	70	80	70	80

*Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок*

Далі розрахуємо оцінку важливості (C<sub>ij</sub>) (у балах) кожного напрямку, шляхом суми всіх балів по напрямку. Після цього розрахуємо середнє статистичне значення оцінок по кожному напрямку за формулою 3.1.

$$M_j = \sum C_{ij} / m_j \quad (3.1)$$

де C<sub>ij</sub> – оцінка відносної важливості (у балах) j-го напрямку, зроблена i-им експертом;

m<sub>j</sub> - кількість експертів, які приймали участь в оцінці j-го напрямку.

Розширення експортної діяльності:

$$C_{ij} = 80 + 90 + 100 + 90 + 100 + 70 + 80 + 70 + 90 + 100 = 870;$$

$$M_j = \frac{870}{10} = 87;$$

Збільшення асортименту безалкогольної продукції:

$$C_{ij} = 100 + 100 + 90 + 100 + 80 + 90 + 90 + 100 + 90 + 90 = 930;$$

$$M_j = \frac{930}{10} = 93;$$

Технологічна модернізація та цифровізація:

$$C_{ij} = 90 + 80 + 80 + 70 + 90 + 80 + 70 + 80 + 70 + 80 = 790;$$

$$M_j = \frac{790}{10} = 79;$$

Результати розрахунків наведемо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку середньо статистичного значення оцінок напрямків розвитку ПрАТ «Оболонь»

Напрямки розвитку (j)	$C_{ij}$	$M_j$
Розширення експортної діяльності	870	87
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	930	93
Технологічна модернізація та цифровізація	790	79

*Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок*

Далі визначимо суму рангів ( $S_{Rj}$ ) наступним чином:

- Проведемо ранжування за спадом оцінок, де кожна оцінка описується числом натурального ряду (1 – максимально можлива оцінка, 3 – мінімальна). Це число і буде рангом певного експерта за заданими напрямками.
- Обчислимо суму рангів за формулою 3.2

$$S_{Rj} = \sum_{i=1}^{m_j} R_{ij} \quad (3.2)$$

де  $R_{ij}$  – ранг (у балах)  $j$ -го напрямку, зроблена  $i$ -им експертом.

Результати розрахунків наведемо в таблиці 3.4.

Найменша сума рангів спостерігається за напрямком «Збільшення асортименту безалкогольної продукції», а значить напрямок є найважливішим за думкою експертів.

Далі необхідно оцінити показники ступеня узгодженості думок експертів, для цього розрахуємо спочатку коефіцієнт варіації оцінок за формулою 3.3.

$$V_j = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{m_j} (C_{ij} - M_j)^2 / m_j}}{M_j} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.4 – Сума рангів отриманих за даними напрямками розвитку ПрАТ «Оболонь»

Напрямки досліджень ( <i>j</i> )	Експерти ( <i>i</i> )																				Сума рангів ( $S_{Rj}$ )
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	
Розширення експортної діяльності	80	3	90	2	100	1	90	2	100	1	70	3	80	2	70	3	90	1,5	100	1	19,5
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	100	1	100	1	90	2	100	1	80	3	90	1	90	1	100	1	90	1,5	90	2	14,5
Технологічна модернізація та цифровізація	90	2	80	3	80	3	70	3	90	2	80	2	70	3	80	2	70	3	80	3	26

*Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок*

Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку коефіцієнту варіації ( $V_j$ ) запропонованих напрямків розвитку

Напрямки розвитку (j)	$(C_{ij} - M_j)^2 / m_j$	$\sqrt{\sum_{i=1}^{m_i} (C_{ij} - M_j)^2 / m_j}$	$V_j$
Розширення експортної діяльності	121,00	11,00	<b>0,13</b>
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	41,00	6,40	<b>0,07</b>
Технологічна модернізація та цифровізація	49,00	7,00	<b>0,09</b>

*Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок*

Так як коефіцієнти варіації наближені до нуля, а не до одиниці, то можна вважати, що думки експертів є узгодженими. Найбільш узгодженими думки є по напрямку «Збільшення асортименту безалкогольної продукції».

Тепер розрахуємо коефіцієнт конкордації ( $W$ ), для цього спочатку знайдемо середнє арифметичне з сумарних рангових оцінок за формулою 3.4.

$$\overline{S_{R_j}} = \frac{\sum_{j=1}^n S_{R_j}}{n} \quad (3.4)$$

де  $n$  – кількість заданих напрямків;

$$\overline{S_{R_j}} = \frac{19,5 + 14,5 + 26}{3} = 20$$

Далі обчислюємо відхилення суми рангів від середнього значення ( $d_j$ ) за формулою 3.5.

$$d_j = S_{R_j} - \overline{S_{R_j}} \quad (3.5)$$

А також суму квадратів різниць  $\sum_{i=1}^n d_j^2$  за всіма напрямками. Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок відхилення суми рангів від середнього значення запропонованих напрямків розвитку

Напрямки розвитку (j)	$d_j$	$d_j^2$
Розширення експортної діяльності	-0,5	0,25
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	-5,5	30,25
Технологічна модернізація та цифровізація	6	36

*Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок*

$$\text{Отже, } \sum_{i=1}^n d_j^2 = 0,25 + 30,25 + 36 = 66,55.$$

Далі розрахуємо показник ( $T_j$ ) пов'язаних (рівневих) рангових оцінок, даних експертами за  $j$ -м напрямком за формулою 3.6 і представимо результат в таблиці 3.7.

$$T_j = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l) \quad (3.6)$$

де  $L$  – кількість груп однакових (пов'язаних) рангів;

$t_l$  – кількість пов'язаних рангів в  $l$ -тій групі.

Таблиця 3.7 – Розрахунок показнику пов'язаних (рівневих) рангових оцінок запропонованих напрямків розвитку

Напрямки розвитку (j)	$T_j$
Розширення експортної діяльності	54
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	216
Технологічна модернізація та цифровізація	270

*Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок*

Тепер порахуємо коефіцієнт конкордації ( $W$ ) за формулою 3.7.

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^n T_j} \quad (3.7)$$

де  $n$  – кількість напрямків дослідження;

$m$  - загальна кількість експертів, які приймали участь в оцінці всіх напрямків.

$$W = \frac{12 * 66,5}{100 * (27 - 3) - 10 * (54 + 216 + 270)} = -0,27$$

Так як коефіцієнт конкордації наближений до 0, а не до 1, то ступінь узгодженості думок є низьким.

Так як при розрахунку коефіцієнта варіації застосовується більш глибоке дослідження, ніж при розрахунку коефіцієнту конкордації, то можна зробити висновок, що думки експертів були узгодженими.

І, останнє, розрахуємо за методом експертних оцінок показник активності експертів ( $K_{ej}$ ) за формулою 3.8 і занесемо результати розрахунків в таблиці 3.8.

$$Ka_{ej} = \frac{M_j}{m} \quad (3.8)$$

Таблиця 3.8 – Показник активності експертів

Напрямки розвитку (j)	$K_{ej}$
Розширення експортної діяльності	8,70
Збільшення асортименту безалкогольної продукції	9,30
Технологічна модернізація та цифровізація	7,90

*Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок*

Найбільш активними експерти були у напрямку «Збільшення асортименту безалкогольної продукції».

В підсумку можемо сказати, що найбільш привабливим і перспективним напрямком розвитку ПрАТ «Оболонь» є розвиток диверсифікації портфелю продукції шляхом збільшення асортименту безалкогольної (б/а) продукції, так як середнє статистичне значення оцінок є найбільшим, а експерти найбільш активними. Тому пропонуємо обрати напрямком розвитку диверсифікації портфелю

продукції шляхом збільшення асортименту безалкогольної (б/а) продукції для удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь».

### **3.2 Економічне обґрунтування програми удосконалення бізнес-моделі функціонування промислового підприємства**

Ринок безалкогольних напоїв в Україні динамічно розвивається, демонструючи щорічне зростання на 5-7%. Цьому сприяють такі фактори, як зростання популярності здорового способу життя, збільшення споживання води, зростання популярності безалкогольних коктейлів та крафтових напоїв.

У 2022 році обсяг вітчизняного ринку споживання солодких газованих напоїв склав 1,3 млрд л, підраховали на запит Forbes в консалтинговій компанії Pro-Consulting. Тобто приблизно 37 л солодких напоїв на рік на одну людину, якщо рахувати кожного українця. Для порівняння, у Великій Британії цей показник становить 79,4 л [19].

З 2019 по 2023 рр. ринок безалкогольних напоїв зріс на 8%. І нині категорія безалкогольних напоїв далі завойовує нових виробників та споживачів. Майже п'ята частина (17%) усіх споживачів безалкогольних напоїв минулого року були новими учасниками ринку. Серед споживачів переважають молоді люди, які досягли віку, дозволеного для вживання спиртних напоїв [16].

ПрАТ «Оболонь» є одним з лідерів українського пивного ринку, але має незначну частку на ринку безалкогольних напоїв. Розширення асортименту безалкогольних напоїв може стати для компанії новим джерелом зростання та дозволити їй зміцнити свої позиції на українському ринку напоїв.

Розглянемо тенденції розвитку безалкогольних напоїв в Україні:

– зростання попиту на здорові та натуральні напої а саме продукти з натуральними інгредієнтами, низьким вмістом цукру та штучних добавок, а також зростання популярності функціональних напоїв, збагачених вітамінами, мінералами та іншими корисними речовинами;

- розвиток сегменту преміум-напоїв – зростає попит на високоякісні, преміальні безалкогольні напої, особливо серед молодих та платоспроможних споживачів. Споживачі готові платити вищу ціну за продукцію з унікальними смаками, інноваційними рецептурами та позитивним іміджем бренду;

- диверсифікація асортименту: спостерігається поява нових форматів, смаків, пакувань, наприклад, безалкогольні коктейлі, напої на рослинній основі, ферментовані напої;

- виробники та ритейлери активно інвестують у розвиток власних інтернет-магазинів та партнерств з онлайн-платформами.

Ідея проєкту полягає у диверсифікації продуктового портфеля компанії "Оболонь" шляхом розширення асортименту за рахунок безалкогольних напоїв. Це дозволить компанії скористатися зростаючим попитом на здорові та натуральні напої серед українських споживачів.

Суть проєкту полягає у запуску виробництва та просування на ринку нової лінійки безалкогольних напоїв під торговою маркою "Заряд" – безалкогольних коктейлів з вітамінним вмістом та акцентом на натуральність інгредієнтів та інноваційні рецептури. Аналіз властивостей товару наведено в Додатку А.

Основна тенденція суспільства – жага до здорового способу життя та , тому попит на продукт буде високим, а прямі конкуренти на ринку відсутні, що робить продукт привабливим для запровадження.

Цілі проєкту:

- диверсифікація продуктового портфеля компанії з метою зниження залежності від алкогольної продукції;

- посилення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку безалкогольних напоїв, зайняття провідних позицій у привабливих сегментах;

- забезпечення стабільного зростання обсягів продажів та прибутковості бізнесу в довгостроковій перспективі;

- отримання стабільного зростання чистого прибутку компанії;

- збільшення частки ринку безалкогольних напоїв, що перебуває під контролем компанії "Оболонь";

- підвищення впізнаваності та лояльності до бренду "Оболонь" серед споживачів здорових та натуральних напоїв;
- забезпечення високої рентабельності нових продуктових ліній;
- підвищення ефективності бізнес-процесів та оптимізація витрат.

Особливості нового товару «Заряд»:

- натуральний склад: основу напоїв становитимуть натуральні соки, екстракти та пюре з фруктів і ягід, вміст штучних підсолоджувачів, ароматизаторів та консервантів буде зведений до мінімуму;
- напої будуть збагачені комплексом вітамінів (А, С, Е, групи В) та мінералів, вміст корисних речовин сприятиме підвищенню імунітету, енергетичному та загальному оздоровленню організму;
- розробка унікальних смакових профілів, поєднання несподіваних інгредієнтів, використання сучасних технологічних рішень для надання напоєм особливих властивостей;
- зручні формати: обсяги упаковок (від 0,33 л до 1,5 л) для задоволення потреб різних споживачів, привабливе, сучасне оформлення, що підкреслює натуральність та корисність продукції, зручність та портативність пакування для активного способу життя;
- ефективні маркетингові комунікації, спрямовані на цільову аудиторію прихильників здорового харчування.

Розгорнутий аналіз властивостей товару наведено в Додатках (Додаток Б).

Для реалізації проєкту потрібно залучити кваліфікований персонал, який має досвід роботи у виробництві та реалізації безалкогольних напоїв. Отже підприємству не потрібно наймати додаткових працівників для реалізації проєкту.

Необхідні матеріали наведені в таблиці 3.9.

Для запровадження виробництва безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» має:

- отримати сертифікат відповідності на новий напій відповідно до вимог ДСТУ або технічних умов на продукцію;

Таблиця 3.9 – Необхідні матеріали для виготовлення безалкогольних коктейлів на вітамінній основі

Група матеріалів	Назва
Сировина та інгредієнти	Фруктові та ягідні соки, екстракти, пюре; вода питна; цукор, підсолоджувачі; вітамінно-мінеральні комплекси; ароматизатори, стабілізатори, консерванти (в мінімальних кількостях)
Виробниче обладнання	Лінії розливу напоїв (наповнення, укупорювання, етикетування); танки для зберігання та змішування компонентів; обладнання для пастеризації та охолодження продукції; системи фільтрації, очищення та підготовки води; системи фільтрації, очищення та підготовки води; допоміжне обладнання (конвеєри, упаковувальні машини, маркувальні пристрої)
Пакувальні матеріали	Скляні, ПЕТ або алюмінієві пляшки, банки; етикетки, кришки, ковпачки; гофротара, піддони, термоусадкова плівка
Інженерні системи	Системи водопостачання, каналізації, електроживлення; системи вентиляції, кондиціонування, опалення виробничих приміщень; протипожежне обладнання та системи безпеки
Допоміжні матеріали	Миючі та дезінфікуючі засоби; виробничий одяг, засоби індивідуального захисту; ремонтні та запасні частини для обладнання
Лабораторне обладнання	Аналітичне обладнання для контролю якості сировини та готової продукції; устаткування для проведення фізико-хімічних, мікробіологічних та органолептичних досліджень

*Джерело: розроблено автором*

- пройти державну санітарно-гігієнічну експертизу для підтвердження безпечності та якості продукту;
- отримати сертифікацію системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) для підтвердження наявності ефективної системи контролю на всіх етапах виробництва;
- отримати дозвільні документи на виробничі потужності (висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи, декларація відповідності);
- розробка та затвердити етикетку продукту відповідно до вимог чинного законодавства;
- отримати сертифікат на пакувальні матеріали, що контактують з харчовою продукцією.

Так як на промисловому ринку, з перевіреною технологією та розширеною збутовою політикою продукт не має прямих конкурентів, то ціна на нього може бути вищою, ніж на звичайний безалкогольний напій, проте нижчою за пропозицію імпортованих товарів.

Розрахуємо мінімально прийнятну ціну нового продукту за формулою 3.9.

$$Ц = \frac{С}{1 - П} \quad (3.9)$$

де С – собівартість товару;

П - мінімально прийнятна для підприємства частка прибутку в ціні.

$$Ц = \frac{31,80}{1 - 0,3} = 45,43 \text{ грн}/0,5 \text{ л}$$

Непрямими конкурентами на промисловому ринку є виробники безалкогольних напоїв, які використовують нестандартні поєднання смаків, ціни на них в супермаркеті «Novus» наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Ціна на конкурентні товари в супермаркеті «Novus»

Назва товару	Ціна, грн
Luck Siam, 290 мл	73,99
Super Smoozie, 250 мл	64,99
Vit-Fit Kombucha Original, 500 мл	59,99
Jiva Комбуча, 330 мл	69,99
SPRAGA комбуча, 330 мл	54,99

*Джерело: Офіційний сайт Novus [8]*

Отже, виходячи з аналізу непрямих конкурентів, ціна 45,43 грн/0,5 л буде конкурентоспроможною на ринку безалкогольних напоїв.

Проаналізувавши фінансові звітності компанії, а також провівши опитування серед цільової аудиторії ПрАТ «Оболонь» можна дійти висновку, що компанія має неефективну маркетингову стратегію і не застосовує всі можливі варіанти просування товарів. Канали просування для нового продукту наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Канали просування нової продукції ПрАТ «Оболонь»

Заходи	Характеристика
Телевізійна реклама	Постійна реклама на найпопулярніших українських каналах: «1+1», «Новий канал», «ТЕТ», «М1», «М2»
Зовнішня реклама	Білборди, плакати, вивіски – все, що може нагадати людям про вас у громадських місцях.
Веб-сайти	Використання банерів, креативів, коротких відеороликів на сайтах спортзалів, навчальних платформах, блогах і так далі.
Соціальні мережі	Таргетована реклама, реклама у блогерів, власна сторінка у соціальних мережах – все це компанія абсолютно не використовує в своїй рекламній кампанії, а цільова аудиторія використовує ці канали найбільше.
Супермаркети	Застосування презентацій, дегустацій та різних видів реклами товарів безпосередньо на місці збуту.
Спортзали	Співпраця з найпопулярнішими фітнес-центрами в Україні: Sportlife, Appolo, Smartass, Атлетіко
Університети та школи	Дегустація, презентації нового товару на місці збуту
Пресконференції	Зустрічі журналістів із співробітниками, адміністрацією та керівництвом компанії.
Спортивні заходи	Брати участь в різних спортивних заходах України, ставати спонсорами і максимально використовувати всі рекламні заходи там.

*Джерело: розроблено автором*

План продажів нового товару представимо у вигляді таблиці 3.12.

Загальна виробнича потужність заводів "Оболонь" становить 1 млрд літрів напоїв на рік. Для нової лінійки безалкогольних напоїв з вітамінами пропонується закупити нового обладнання, яке дорівнюватиме 10-20% від загальних потужностей. Це означає, що компанія може виробляти 100-200 млн літрів нових напоїв на рік. Перший рік ПрАТ «Оболонь» налагоджуватиме виробництво і вже на другий рік вийде на стабільний об'єм продажів. Враховуючи тенденцію інфляції в Україні, можна припустити, що через рік ціна від 45,43 грн/од зросте до 47,99 грн/од, а через два роки до 49,90 грн/од. За перший рік компанія отримає виручку в розмірі 1677275,6 тис. грн (без врахування витрат) і потенційно зросте до 1924878,9 тис. грн через рік.

Таблиця 3.12 – План продажів безалкогольних коктейлів на вітамінній основі

Енергетичний напій	1 рік												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. л.	2000	2500	2300	3000	3200	3020	3300	3400	3200	3500	3700	3800	40110	48970
Ціна продажів, грн	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	45,43	47,99	49,90
Виручка від реалізації, тис. грн.	90860	113575	104489	136290	145376	137198,6	149919	154462	145376	159005	168091	172634	1924878,9	2443603

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо верстатомісткість виробничої програми за формулою 3.10:

$$\Pi = V * V_m / \Phi_{\text{еф}} \quad (3.10)$$

де  $\Pi$  - потреба в основному обладнанні, одиниць;

$V$  - програма виробництва, одиниць продукції;

$V_m$  - верстатомісткість одиниці виробу, станко-годин на одиницю продукції;

$\Phi_{\text{еф}}$  - річний ефективний фонд часу роботи одиниці основного устаткування, станко-годин.

Враховуючи, що в році 365 днів, а виробництво ПрАТ «Оболонь» є безперервним, то річний ефективний фонд часу дорівнюватиме 8760 станко-годин, тоді потреба в основному обладнанні складає:

$$\Pi = 36920000 * (0,045/8760) = 189,66 \approx 190 \text{ одиниць}$$

Отже, для виконання виробничої програми необхідно 190 одиниць обладнання, яке вже є у ПрАТ «Оболонь».

Визначимо витрати на виробництво і реалізацію продукції та встановимо ціну на продукцію в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок витрат на виробництво і реалізацію безалкогольних напоїв на вітамінній основі

Найменування статей витрат і елементів ціни	Роки			
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	
	Витрати у розрахунку на:			
	одиницю прод., грн.	на програму, тис. грн.		
1. Матеріальні витрати, всього:	21,1	779012	846321	1033267
у тому числі:				
1.1. Сировина і основні матеріали.	14,3	527956	573573	700271
1.2. Допоміжні матеріали.	0,5	18460	20055	24485
1.3. Покупні та комплектуючі вироби.	0	0	0	0
1.4. Паливо для технологічних цілей	1,6	59072	64176	78352
1.5. Енергія для технологічних цілей	2	73840	80220	97940
1.6. Транспортно - заготівельні витрати (ТЗР – у % от п. 1.1.).	2,7	99684	108297	132219
1.7. Зворотні відходи (віднімаються).	1,3	47996	52143	63661
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	7,67	283102,56	307563,48	375501,96
у тому числі:				
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	5,4	199368	216594	264438
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (у % от п. 2.1.).	1,08	39873,6	43318,8	52887,6

Закінчення таблиці 3.14

1	2	3	4	5
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.).	1,188	43860,96	47650,68	58176,36
4. Інші змінні витрати.	0,03	1107,6	1203,3	1469,1
5. Разом змінні витрати	27,50	1015226,16	1102944,78	1346577,06
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – у % від п.2.1.).	0,54	19936,8	21659,4	26443,8
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – у % від п. 2.1.).	0,65	23924,16	25991,28	31732,56
8. Інші виробничі витрати.	0,22	8122,4	8824,2	10773,4
9. Разом виробнича собівартість.	28,91	1067209,52	1159419,66	1415526,82
10. Комерційні витрати (у % от п. 9).	2,89	106720,952	115941,966	141552,682
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10).	4,30	158704,312	172416,846	210502,442
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	31,80	1173930,47	1275361,626	1557079,5
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):				
– для мінімального рівня ціни – 9%.	2,86	105653,742	114782,5463	140137,155
– для максимального рівня ціни – 25%.	7,95	293482,618	318840,4065	389269,876
14. Оптова ціна:				
– при 9%	34,66	1279584,21	1390144,172	1697216,66
– при 25%	39,75	1467413,09	1594202,033	1946349,38
15. ПДВ (20%):				
– при 9%	6,93	255916,843	278028,8345	339443,331
– при 25%	7,95	293482,618	318840,4065	389269,876
16. Відпускна ціна підприємства:				
– при 9%	41,59	1535501,06	1668173,007	2036659,99
– при 25%	47,69	1760895,71	1913042,439	2335619,25

*Джерело: розраховано автором*

Також складемо календарний план на виконання тестової партії продукції (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14 – Календарний план на виконання тестової партії продукції

Назва етапу	Тривалість	Початок	Кінець	Використання грошових засобів разом із заробітною платою, грн.
Пропозиція проекту	14 днів	Пн 20.05.24	Пн 03.06.24	20500,00
Проведення ринкового аналізу	7 днів	Вт 04.06.24	Ср 12.06.24	56700,00
Прийняття фінального рішення про доцільність	3 днів	Ср 12.06.24	Пт 14.06.24	6300,00
Стратегічне планування	14 днів	Пн 17.06.24	Пн 01.07.24	60900,00
Побудова фінальної концепції	4 днів	Вт 02.07.24	Пт 05.07.24	30680,00
Проведення робіт з виконання проекту	14 днів	Пн 08.07.24	Пн 22.07.24	78930,00
Розробка	30 днів	Вт 23.07.24	Вт 20.08.24	92560,00
Етап тестування	14 днів	Ср 21.08.24	Ср 04.09.24	43700,00
Підготовка до виробництва	5 днів	Чт 05.09.24	Ср 11.09.24	23970,00
Робота з виробничим цехом	14 днів	Чт 12.09.24	Чт 26.09.24	34500,00
Оптимізація обладнання для виробництва нового продукту	5 днів	Пт 27.09.24	Ср 02.10.24	24800,00
Підготовка співробітників	3 дні	Чт 03.10.24	Сб 05.10.24	12400,00
Фінальні перевірки	2 дні	Пн 07.10.24	Вт 08.10.24	7500,00
Запуск виробництва	1 день	Ср 09.10.24	Ср 09.10.24	4000,00
Створення тестової продукції	7 днів	Чт 10.10.24	Чт 17.10.24	78800,00
Налагодження продажів продукції	14 днів	Пт 18.10.24	Пт 01.11.24	94670,00
Проведення маркетингової кампанії	14 днів	Пн 04.11.24	Пн 18.11.24	120560,00
Кінець проекту	7 днів	Вт 19.11.24	Вт 26.11.24	20200,00
Аналіз фінансових результатів.	5 днів	Ср 27.11.24	Пн 02.12.24	8300,00
Аналіз доцільності продовження проекту	4 дні	Вт 03.12.24	Пт 06.12.24	7690,00
Всього				827660

*Джерело: розраховано автором*

Отже, для реалізації тестової партії безалкогольних напоїв на основі вітамінів ПрАТ «Оболонь» необхідно 6 місяців та 827 660 грн.

На підприємстві вже існує набрана база людських ресурсів, необхідна для розширення безалкогольної продукції, тому пропонується створити окрему команду для реалізації проєкту. Опис учасників проєкту наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Учасники проєкту

Посада	Виконувана робота	Форма залучення	Режим роботи	Заробітня плата, грн
Керівник проєкту	Відповідає за загальне керівництво проєктом, його планування, організацію та контроль	На постійній основі	З 9:00 – 19:00	28700
Технолог	Розробка рецептури нового напою та технології його виробництва	На постійній основі	З 9:00-21:00 або з 21:00-9:00	11500
Інженер	Розробка обладнання для виробництва нового напою	На постійній основі	З 9:00-21:00 або з 21:00-9:00	15600
Бухгалтер	Фінансовий контроль над проєктом	На постійній основі	З 9:00 – 19:00	15000
Менеджер з маркетингу	Розробка маркетингової стратегії для нового напою, проведення маркетингових досліджень та просування напою на ринку	На постійній основі	З 9:00 – 19:00	26000
Менеджер з продажів	Організація продажів нового напою, розробка каналів дистрибуції та робота з торговими партнерами	На постійній основі	З 9:00-21:00	20000
Юрист	Правове забезпечення проєкту	На постійній основі	З 10:00-18:30	16300
Дизайнер	Дизайн упаковки нового напою, брендинг та зовнішня реклама	Один раз	З 10:00-18:30	18000

*Джерело: розраховано автором*

Витрати на оплату праці представлено в таблиці 3.16.

Табл. 3.16 – Витрати на оплату праці учасників проєкту

№	Посада	Ставка ₴/місяць	Кількість	Тривалість участі	Оплата всього
1	Керівник проєкту	28700	1	6	172200
2	Технолог	11500	5	6	69000
3	Інженер	15600	2	6	93600
4	Бухгалтер	15000	1	6	90000
5	Менеджер з маркетингу	26000	2	6	156000
6	Менеджер з продажів	20000	8	6	120000
7	Юрист	16300	1	6	97800
8	Дизайнер	18000	1	1	18000
Всього					816600

*Джерело: розраховано автором*

Отже, витрати на оплату праці на час проєкту (6 місяців) становлять 816 600 грн.

Фінансовий план є дуже важливою частиною впровадження будь-якого проєкту, тож представлю план доходів та витрат представимо в таблиці 3.17.

Отже, чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» за перший рік становитиме 275073,20 тис. грн, за другий рік прибуток збільшиться на 40606,94 тис. грн, а за третій рік на 85070,75 тис. грн. і становитиме 315680,14 тис. грн та 400750,89 тис. грн відповідно.

Далі необхідно розрахувати точку беззбитковості - обсяг виробництва і реалізації продукції, при якому доходи компенсують витрати, а при випуску та продажу кожної наступної одиниці товару підприємство починає отримувати прибуток.

Рівень беззбитковості у натуральному вираженні ( $Q_{кр}$ ) розрахуємо за формулою 3.11:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P - AVC)} \quad (3.11)$$

де  $FC$  – умовно-постійні витрати, грн;

$P$  – ціна, грн;

$AVC$  – змінні витрати на одиницю.

Таблиця 3.17 – План доходів та витрат

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	90860	113575	104489	136290	145376	137198,6	149919	154462	145376	159005	168091	172634	1924878,9	2443603
2. ПДВ, тис. грн.	18172	22715	20897,8	27258	29075,2	27439,72	29983,8	30892,4	29075,2	31801	33618,2	34526,8	384975,78	488720,6
3. Собівартість, тис. грн.	54516	68145	62693,4	81774	87225,6	82319,16	89951,4	92677,2	87225,6	95403	100854,6	103580,4	1154927,34	1466161,8
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	18172	22715	20897,8	27258	29075,2	27439,72	29983,8	30892,4	29075,20	31801,00	33618,20	34526,80	384975,78	488720,60
5. Податок на прибуток, тис. грн.	3270,96	4088,70	3761,60	4906,44	5233,54	4939,15	5397,08	5560,63	5233,54	5724,18	6051,28	6214,82	69295,64	87969,71
6. Чистий прибуток, тис. грн.	14901,04	18626,3	17136,2	22351,56	23841,66	22500,57	24586,72	25331,77	23841,66	26076,82	27566,92	28311,98	315680,14	400750,89

*Джерело: розраховано автором*

Дані для розрахунку точки беззбитковості наведемо в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Дані для розрахунку точки беззбитковості

Назва	Значення, грн
Умовно-постійні витрати (FC)	301909608
Змінні витрати на одиницю (AVC)	27,50
Ціна (P)	45,43

*Джерело: розраховано автором*

$$Q_{кр} = 301909608 / (45,43 - 27,50) = 16\,838\,238 \text{ одиниць продукції.}$$

Отже, ПрАТ «Оболонь» буде отримувати прибуток від виробництва і реалізації безалкогольних коктейлів на вітамінній основі за умови вироблення 16 838 238 одиниць продукції.

Точка беззбитковості у вартісному вираженні розраховується за формулою 3.12.

$$a = \frac{AVC}{P} = \frac{27,50}{45,43} = 0,61 \quad (3.12)$$

Рівень беззбитковості у вартісному вираженні ( $Q'_{кр}$ ) розраховується за формулою 3.13:

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a} = \frac{301909608}{1 - 0,61} = 774\,127\,200 \text{ грн} \quad (3.13)$$

Отже, витрати виробництва будуть меншими за прибуток, якщо ПрАТ «Оболонь» зможе реалізувати нового продукту на 774 127,2 тис. грн (приблизно 16 838 238 одиниць).

Графічно точку беззбитковості представимо на рисунку 3.1.

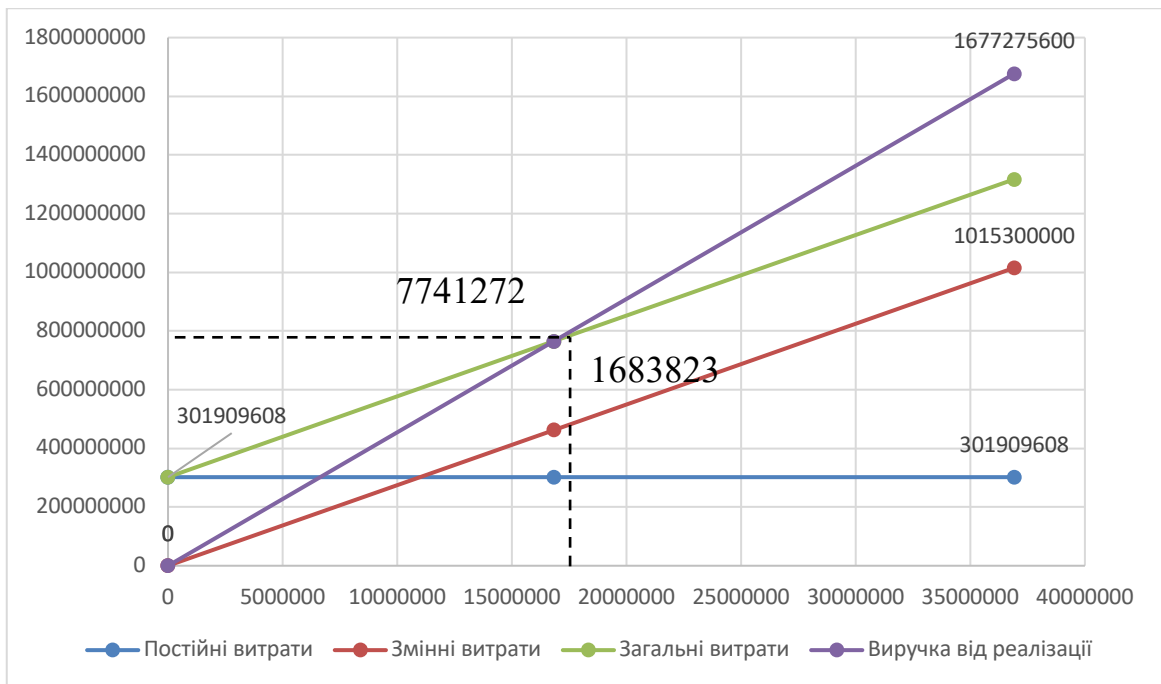


Рисунок 3.1 – Графічне зображення точки безбитковості

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Фінансове відхилення фактичної виручки від порогової розраховується за формулою 3.14:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 \quad (3.14)$$

де  $St$  – запас фінансової міцності, %;

$TR$  – фактична виручка, тис.грн.;

$TR'$  – порогова виручка, тис грн..

$$St = \frac{1317209,608 - 774127,2}{1317209,608} * 100 = 41,23\%$$

Запас фінансової міцності становить 41,23% за перший рік виробництва, проте з кожним роком цей відсоток буде збільшуватись, адже компанія планує впроваджувати додаткові робочі потужності і розвивати проєкт.

Рентабельність продажів розраховується за формулою 3.15:

$$Rs = \frac{\Pi}{B} * 100 \quad (3.15)$$

де  $\Pi$  – прибуток;

$B$  – виручка від реалізації продукції.

$$R_s = \frac{275073,20}{1317209,608} * 100 = 20,88\%$$

Отже, кожна гривня з обсягу реалізації продукції буде приносити 20,88% прибутку.

Період окупності проєкту розраховується за формулою 3.16:

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI} \quad (3.16)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

$\Pi$  – сума інвестиційних витрат, тис. грн;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

$$PBP = \frac{301910,608}{275073,20} = 1,1$$

Отже, період окупності складає один рік та один місяць.

Рентабельність інвестицій =  $275073,20/1173930,47 * 100 = 23\%$

Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Результати розрахунку беззбитковості та запасу фінансової міцності

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1.	Рівень беззбитковості	тис.грн.	774127,2
3.	Запас фінансової міцності	%	41,23
3.	Рентабельність продажів	%	20,88
4.	Період окупності проєкту	роки	1,1
5.	Рентабельність (окупність)інвестицій	%	23

*Джерело: розраховано автором*

Так як нерозподілений прибуток ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік становить 3 155 476,00 тис. грн, то інвестування проєкту буде здійснюватись за кошти компанії. Потребу в інвестиціях наведемо в таблиці 3.20.

Отже, проєкт з удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» шляхом диверсифікації портфелю безалкогольних напоїв є рентабельним на 20,88%,

компанія має достатньо нерозподіленого прибутку, щоб покрити інвестиції на виконання цього проєкту.

Таблиця 3.20 – Потреби в інвестиціях за проєктом

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, грн.,	301910608	241528 486	193222789
2. Джерела фінансування, грн., всього: – власні кошти	301910608	241528486	193222789

*Джерело: розраховано автором на основі розрахунків*

Розрахуємо рентабельність продажів (ROS) ПрАТ «Оболонь» (таблиця 3.21) після впровадження проєкту.

Таблиця 3.21 – Розрахунок рентабельності ПрАТ "Оболонь" після впровадження проєкту

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	Абсолютне відхилення (2 рік – 1 рік)	Абсолютне відхилення (3 рік – 2 рік)
Чистий прибуток, тис. грн	2106663,2	2147270,14	2232340,89	40606,94	85070,75
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	8997383,12	9046903,78	9150648,6	49520,66	103744,82
Рентабельність підприємства, %	23,41	23,73	24,40	0,32	0,66

*Джерело: розраховано автором*

Графічно динаміка рентабельності підприємства після впровадження проєкту представлена на рисунку 3.2.

За 2023 рік рентабельність підприємства становила 21,15%, отже за перший рік впровадження проєкту ПрАТ «Оболонь» досягне рентабельності на рівні 23,41% і цей показник буде збільшуватись з кожним роком – за другий рік на 0,32% і становитиме 23,73%, а за третій рік на 0,66% і встановиться на рівні 24,40%.

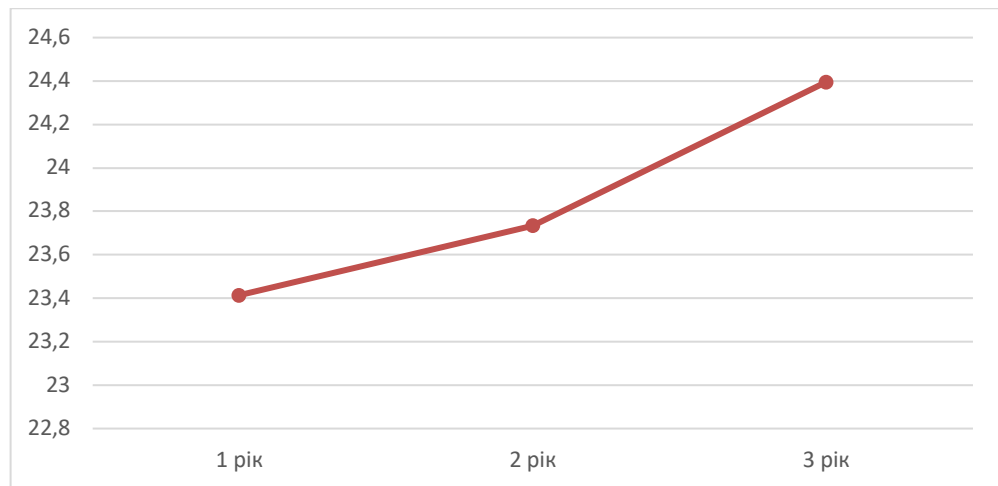


Рисунок 3.2 – Динаміка рентабельності ПрАТ «Оболонь» 2021-2023 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі розрахунків*

Також визначимо коефіцієнт прибутковості підприємства після впровадження проєкту для цього наведемо показники чистого прибутку та обсягу продажів (таблиця 3.22).

Таблиця 3.22 – Розрахунок коефіцієнта прибутковості ПрАТ "Оболонь" 2021-2023 рр.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	Абсолютне відхилення (2 рік – 1 рік)	Абсолютне відхилення (3 рік – 2 рік)
Чистий прибуток, тис. грн	2106663,2	2147270,14	2232340,89	40606,94	85070,75
Обсяг продажу, тис. грн	5277764,6	4925367,9	4744092	136290	145376
Коефіцієнт прибутковості	0,40	0,44	0,47	0,12	0,03

*Джерело: розраховано автором*

Отже, коефіцієнт прибутковості за коливатиметься в межах 0,40-0,47, що вказує на ефективну діяльність підприємства.

Удосконалену бізнес-модель ПрАТ «Оболонь» представимо на рисунку 3.3.

<p><b>Ключові партнери</b></p> <p>1. Основні постачальники сировини та матеріалів (ячмінь, хміль, тара тощо) – довгострокові договори про постачання на взаємовигідних умовах. С солоду: <b>Malteurop, Cargill, Soufflet Malt Europe</b> Хмелю: <b>Barth Haas, Yakima Chief Hops, Hops Holding</b> Тара: <b>Owens-Illinois, Saint-Gobain, Visy</b></p> <p>2. Дистриб'ютори та роздрібні мережі – партнерські угоди про просування та продаж продукції Оболоні. – Торгові мережі: "Сільпо", "АТБ", "Novus", <b>Fozzy Group</b> та інші. – Дистриб'ютори: "Олком", "СоюзПиво", "Львівпиво". – <b>Спортивні зали: Sport Life, Appolo Next, Атлетико</b> – <b>Школи</b> – <b>Офіси</b></p> <p>3. Рекламні та маркетингові агенції – співпраця щодо розробки та реалізації рекламних кампаній.</p> <p>4. Транспортні компанії ("Укрзалізниця", "Нова Пошта", Автомобільні перевізники) – логістичні послуги з доставки продукції.</p> <p>5. Інформаційні партнери: телеканали, радіостанції, Інтернет-видання</p>	<p><b>Ключові види діяльності</b></p> <p>1. 11.05 Виробництво пива 2. 11.06 Виробництво солоду 3. 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 4. 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 5. 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</p> <p><b>Ключові ресурси</b></p> <p>1. Виробничі потужності (заводи в Києві, Рівному, Вишгороді) 2. Складські приміщення 3. Бренд "Оболонь" 4. Рецепти пива та напоїв 5. Кваліфікований персонал 6. Сировинна база (власні поля, ферми, контракти з постачальниками). 7. Розвинута дистрибуційна мережа по Україні.</p>	<p><b>Ціннісна пропозиція</b></p> <p>1. Широкий асортимент високоякісної пивної, безалкогольної та мінеральної продукції. 2. Впізнані та лояльні бренди з багатою історією. 3. Гнучка цінова політика та диференційовані пропозиції для різних сегментів. 4. Надійні канали постачання та швидка доставка продукції. 5. Постійна робота над розробкою нових продуктів. 6. Ефективна маркетингова підтримка</p> <p><b>6. Асортимент здорових напоїв для людей, що слідкують за своїм здоров'ям</b></p>	<p><b>Відносини з клієнтами</b></p> <p><b>Тип відносин:</b> Особлива персональна підтримка (VIP-клієнти, Власники барів, <b>Власники спортивних залів, школи, університети, офіси</b>): <b>Спільноти:</b> онлайн-форуми та групи в соціальних мережах для любителів пива <b>Очікування клієнтів:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Якість за доступною ціною</li> <li>• Широкий асортимент</li> <li>• Цікаві акції та пропозиції</li> </ul> <p><b>Існуючі відносини:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекламні кампанії, спрямовані на різні сегменти споживачів</li> <li>• Участь у фестивалях та інших заходах</li> <li>• Програми лояльності для постійних клієнтів</li> </ul> <p><b>Канали</b></p> <p>1. Обізнаність: реклама на телебаченні, радіо, в Інтернеті, участь у виставках та фестивалях 2. Оцінка: дегустації, промо-акції, публікації в ЗМІ 3. Купівля: роздрібні магазини, дистриб'ютори, <b>HoReCa</b> 4. Доставка: власний автопарк, партнерські логістичні компанії 5. Післяпродажний період: сервісна підтримка, програми лояльності</p>	<p><b>Споживчі сегменти</b></p> <p>1. Оптовики та дистриб'ютори: <b>Тип бізнесу:</b> Продуктові магазини, Спеціалізовані магазини напоїв, <b>HoReCa, Спортивні зали, школи, університети, офіси</b> <b>Розмір:</b> Дрібні, середні та великі оптовики та дистриб'ютори <b>Географічне розташування:</b> Вся Україна</p> <p>2. <b>HoReCa:</b> <b>Тип закладу:</b> Ресторани, Кафе, Бари <b>Розмір:</b> Дрібні, середні та великі заклади <b>HoReCa</b> <b>Цінова категорія:</b> Економ, середній, преміум</p> <p>3. Споживачі пива: <b>За віком:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18–24 роки: молодь, яка шукає доступні та легкі сорти пива</li> <li>• 25–34 роки: дорослі, які віддають перевагу більш міцним сортам пива та крафтовому пиву</li> <li>• 35–54 роки: зріла аудиторія, яка цінує якість та традиції</li> <li>• 55+: споживачі, які віддають перевагу легким сортам пива або безалкогольним напоям</li> </ul> <p><b>За статтю:</b> чоловіки – основні споживачі, жінки – частково, більш націлені на безалкогольні напої <b>За рівнем доходу:</b> споживачі, які шукають найдешевші сорти пива; основний сегмент споживачів пива – споживачі з середнім рівнем доходу; високий – готові платити більше за крафтове пиво</p>
<p><b>Структура витрат</b></p> <p>1. Ключові витрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Закупівля сировини та матеріалів: ячмінь, хміль, солод, скляна/пластикова тара, етикетки, кришки тощо.</li> <li>• Виробничі витрати: електроенергія, вода, паливо, ремонт обладнання, амортизація основних фондів.</li> <li>• Витрати на логістику та дистрибуцію: транспортування, зберігання, експедиторські послуги.</li> <li>• Маркетингові та рекламні витрати: медіа-просування, спонсорство, дегустації, промо-акції.</li> <li>• Витрати на персонал: заробітна плата, соціальні внески, навчання та розвиток персоналу.</li> <li>• Адміністративні витрати: оренда офісів, IT-інфраструктура, юридичні та консалтингові послуги.</li> </ul> <p>2. Структура витрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Змінні витрати: сировина, матеріали, логістика, змінна частина оплати праці.</li> <li>• Постійні витрати: основні виробничі потужності, персонал, маркетинг, адміністративні витрати.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія від масштабу: ефективне використання виробничих потужностей, централізована закупівля, оптимізація логістики.</li> <li>• Підвищення ефективності: автоматизація, оптимізація бізнес-процесів, впровадження інновацій.</li> </ul>	<p><b>Потоки доходів</b></p> <p>1. Продаж активів (пивної, безалкогольної та мінеральної продукції):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фіксовані ціни, диференційовані для різних клієнтських сегментів (оптови, роздрібні, <b>HoReCa</b>).</li> <li>• Гнучка система знижок, акцій та спецпропозицій.</li> </ul> <p>2. Плата за користування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доходи від реалізації обладнання для розливу пива (помповане обладнання, охолоджуюче обладнання) за абонентську плату або оренду.</li> <li>• Надання консалтингових послуг з оптимізації барного та ресторанного господарства.</li> </ul> <p>3. Реклама:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Додатковий дохід від розміщення реклами на упаковці, транспорті, в місцях продажів.</li> <li>• Надання рекламних можливостей на онлайн-платформах компанії.</li> </ul>			

Рисунок 3.3 – Удосконалена бізнес-модель ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

### Висновки до розділу 3

За допомогою SWOT-аналізу, а також перехресній матриці SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» було виявлено найбільш перспективні напрямки розвитку бізнес-моделі підприємства. Шляхом методу експертних оцінок було обрано напрямок диверсифікації продуктового безалкогольного портфеля.

Суть проєкту полягала в запуску виробництва та просування на ринку нової лінійки безалкогольних напоїв під торговою маркою "Заряд" – безалкогольних коктейлів з вітамінним вмістом та акцентом на натуральність інгредієнтів та інноваційні рецептури.

Головною зміною бізнес-моделі є розширення каналів збуту та залучення нових сегментів споживачів. Розширивши свою діяльність на спортзали, школи, університети та офіси компанія зможе збільшити впізнаваність бренду, покращити імідж, збільшити прибуток, посилити позиціонування компанії як інноваційного та орієнтованого на споживача виробника, а також розвинути ефективність діяльності.

Було складено план доходів і витрат по проєкту, календарний графік, потребу в робітниках, обладнанні. Також розрахували точку беззбитковості, за якою витрати виробництва будуть меншими за прибуток, якщо ПрАТ «Оболонь» зможе реалізувати нового продукту на 774 127,2 тис. грн (приблизно 16 838 238 одиниць).

Впровадження проєкту з удосконалення бізнес-моделі шляхом диверсифікації продуктового безалкогольного портфеля дозволить ПрАТ «Оболонь» підвищити рівень рентабельності компанії на 2,26% до рівня 23,41% вже в перший рік впровадження, а також встановити коефіцієнт прибутковості на рівні 0,40.

Такі зміни дозволять ПрАТ «Оболонь» збільшити чистий прибуток підприємства на 275 073,2 тис. грн в перший рік впровадження, на 315 680,14 тис. грн в другий рік впровадження та на 400 750,89 тис. грн в третій рік.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота була присвячена аналізу бізнес-моделі функціонування промислового підприємства ПрАТ «Оболонь». Під час аналізу фінансово-економічних показників, зовнішнього середовища, конкурентів, ринків збуту було виявлено, що підприємство тримає міцну позицію на ринку пива в Україні (частка ринку 36,64%) і має конкурентні переваги перед найбільшими компаніями – Carlsberg Ukraine, AB InBev Efes та «Першою приватною browарнею». Проте, було помічено, що хоч підприємство і позиціонує свою діяльність, як націлену на бажання та потреби споживачів, але немає достатньо широкого асортименту безалкогольної продукції та не залучає всі можливі канали збуту, що вказує на недостатню ефективність діяльності компанії.

Найбільш перспективним напрямком розвитку бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь», на думку експертів, було визначено напрямок диверсифікації портфелю продукції шляхом збільшення асортименту безалкогольної (б/а) продукції. Даний напрямок дозволить компанії розширити кількість ключових партнерів, ціннісну пропозицію, розширити канали збуту, а також залучити нові споживчі сегменти.

Суть проекту полягала в запуску виробництва та просування на ринку нової лінійки безалкогольних напоїв під торговою маркою "Заряд" – безалкогольних коктейлів з вітамінним вмістом та акцентом на натуральність інгредієнтів та інноваційні рецептури.

Головною зміною бізнес-моделі є розширення каналів збуту та залучення нових сегментів споживачів. Розширивши свою діяльність на спортзали, школи, університети та офіси компанія зможе збільшити впізнаваність бренду, покращити імідж, збільшити прибуток, посилити позиціонування компанії як інноваційного та орієнтованого на споживача виробника, а також розвинути ефективність діяльності.

Проект був детально описаний, включаючи опис необхідних матеріалів, персоналу, розрахунок мінімально прийнятної ціни одиниці продукції, наведення

плану продажів на наступні 3 роки, аналіз ціни на товари непрямих конкурентів в супермаркеті «Novus», наведені канали просування нової продукції, розрахунок витрат на виробництво і реалізацію безалкогольних напоїв на вітамінній основі. Відповідно до розрахунків, реалізація проєкту вимагає 6 місяців та 827 660 грн.

Також було проведено оцінку ефективності та прибутковості проєкту з удосконалення бізнес-моделі, а саме наведений план доходів і витрат, які виявили, що чистий прибуток від реалізації нової продукції в перший рік становитиме 275073,20 тис. грн, в другий рік збільшиться на 40606,94 тис, а на третій рік збільшиться на 85070,75 тис. грн. Середню ціну реалізації продукції було встановлено на рівні 45,43 грн за 0,5 літрів, при цьому для досягнення беззбитковості підприємству потрібно реалізувати 16 838 238 одиниць продукції, а в грошовому вимірі на 774 127,2 тис. грн. Рентабельність продажів та рентабельність інвестицій було встановлено на рівні 20,88% та 23% відповідно, що вказує на хороший результат рентабельності підприємства. Враховуючи, що підприємство має 3 155 476,00 тис. грн нерозподіленого прибутку, то інвестування проєкту буде здійснюватись за кошти компанії.

Не дивлячись, що проєкт вимагає значних інвестицій, ПрАТ «Оболонь» має розглядати його як довгострокову перспективу. Його впровадження дозволить ПрАТ «Оболонь» підвищити рівень рентабельності компанії на 2,26% до рівня 23,41% вже в перший рік впровадження, а також встановити коефіцієнт прибутковості на рівні 0,40.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варяниця Л. О. Системний аналіз категорії «дизайн-мислення». *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2020. № 2(1). С. 54-62.
2. Квасницька Р., Мрозовський Я. Критеріальні підходи до формування оптимальної структури капіталу підприємства. *Modeling the development of the economic systems.* 2021. № 2. С. 12—18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes\\_2021\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2021_2_4) (дата звернення 09.04.2024)
3. Кравченко М. О., Смоляр Л.Г., Копішинська К.О.. Управління ризиками: Курсова робота: навч. посіб. К: НТУУ «КПІ», 2022. 32 с.
4. Кривда В. І., Кривда О. В., Нараєвський С. В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. 2017. № 12. С. 74–77.
5. Куцик П. О. Бізнес-модель компанії та її відображення у корпоративній звітності. *Вісник Львівської комерційної академії*: зб. наук. праць. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. С. 8-20.
6. Мех О. А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Наука та наукознавство.* 2012. № 1. С. 21–26.
7. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення 06.04.2024)
8. Новус: вебсайт. URL: <https://novus.online/> (дата звернення 14.04.2024)
9. Оболонь: офіційний вебсайт. URL: <https://obolon.ua/ua/about> (дата звернення 10.04.2024)
10. Онлайн-сервіс перевірки компанії YouControl: офіційний вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/05391057/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/) (дата звернення 10.04.2024)

11. Онлайн-сервіс перевірки контрагентів ClarityProject. Приватне акціонерне товариство «Абінбев Ефес Україна» : вебсайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023) (дата звернення 14.04.2024)
12. Онлайн-сервіс перевірки контрагентів ClarityProject. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» : вебсайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/00377511/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00377511/finances?current_year=2023) (дата звернення 14.04.2024)
13. Онлайн-сервіс перевірки контрагентів ClarityProject. Приватне акціонерне товариство «Оболонь»: вебсайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023) (дата звернення 14.04.2024)
14. Онлайн-сервіс перевірки контрагентів ClarityProject. Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша приватна броварня» : вебсайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/31978272/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31978272/finances?current_year=2023) (дата звернення 14.04.2024)
15. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf> (дата звернення 05.04.2024)
16. Ринок безалкогольних та слабоалкогольних напоїв у світі буде зростати. *Журнал «Напої. Технології Та Інновації»*. 2024. URL: <https://techdrinks.info/rynok-bezalkogolnyh-ta-slaboalkogolnyh-napoyiv-u-sviti-bude-zrostaty/> (дата звернення 14.04.2024)
17. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3 (95). С. 15-34.
18. Семенов Г. А., Ярошевська О. В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.
19. Тарасовський І. О. Виробники безалкогольних напоїв за 2023 рік збільшили сплату податків удвічі – Гетманцев. *Forbes*. 2024. №1. URL: <https://forbes.ua/news/virobniki-bezalkogolnikh-napoyiv-za-2023-rik-zbilshili-splatu-podatkov-udvichi-getmantsev-14022024-19207>

20. Тимошик Н. С., Семчишин Є. В. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Сер. Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 232–238.
21. Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). Упаковка. 2012. № 6. С. 57–60.
22. Швиданенко, Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К. КНЕУ, 2013. 423 с.
23. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management*. New York : *McGraw-Hill*, 2014. 415 p.
24. Business Model Canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2017/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf) (дата звернення 06.04.2024)
25. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2012. Is. 11 (3). pp. 529–555.
26. DeloUa: Офіційний вебсайт. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення 12.04.2024)
27. Eisenmann T. R. *Internet Business Models*. New York : *Irwin / Mc Graw-Hill*, 2012. 215 p.
28. Lean management – стратегія, яка окупається. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/tfs/lean-management-strategija-jaka-okupajetsja/> (дата звернення 05.04.2024)
29. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2012. Is. 80 (5). pp. 86–92.

30. Mitchell D., Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business. *Journal of Business Strategy*. 2013. Is. 24. pp. 15–21.
31. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: *John Wiley & Sons, Inc*, 2010. 282 p.
32. Pro Consulting. Офіційний вебсайт. Дослідження ринку пива в Україні 2022 рік. Pro Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god> (дата звернення 12.04.2024)
33. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 2010. 216–226 p.

**ДОДАТКИ**  
**ДОДАТОК А**  
**SWOT-аналіз**

Таблиця А.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провідний виробник пива в Україні з розвинутою виробничою базою та брендами з багаторічною історією;</li> <li>2. Вертикальна інтеграція – наявність власної сировинної бази (поля, ферми), що забезпечує стабільні поставки;</li> <li>3. Диверсифікований портфель продукції, що включає пиво, слабоалкогольні напої (с/а), безалкогольні напої (б/а) та мінеральну воду;</li> <li>4. Сильна дистрибуційна мережа по всій території України, партнерство з великими торговими мережами;</li> <li>5. Досвідчена управлінська команда та висококваліфікований персонал;</li> <li>6. Постійні інвестиції в технологічну модернізацію виробництва;</li> <li>7. Ефективна система управління якістю та екологічними стандартами;</li> <li>8. Сильна фінансова стійкість – високі показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості;</li> <li>9. Активна соціальна відповідальність – активне ведення соціальної відповідальності та підтримка різних соціальних та культурних проєктів;</li> <li>10. Високий рівень прихильності споживачів до ключових брендів компанії, як-от «Оболонь», «Живчик» тощо;</li> <li>11. Ефективна система управління запасами та виробничими потужностями, що дозволяє швидко реагувати на коливання попиту;</li> <li>12. Висока клієнтоорієнтованість та налагоджена система роботи з ключовими партнерами і клієнтами;</li> <li>13. Наявність власного автопарку та логістичної інфраструктури, що забезпечує оперативність і контроль поставок.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від імпортованої сировини (хміль, солод) через обмежені внутрішні ресурси;</li> <li>2. Недостатнє охоплення ринку регіональними брендами, фокус на загальнонаціональних брендах;</li> <li>3. Відсутність достатньої присутності в сегменті мікро-пивоварень та крафтового пива;</li> <li>4. Порівняно високі виробничі та логістичні витрати, що стримує гнучкість ціноутворення;</li> <li>5. Відносно невисокий рівень інновацій у продуктових лінійках;</li> <li>6. Залежність від українського ринку: більша частина доходів «Оболонь» надходить від продажів в Україні, що робить компанію чутливою до змін в українській економіці;</li> <li>7. Сильна конкуренція через висококонкурентний ринок пива в Україні і «Оболонь» стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших українських та іноземних компаній.</li> <li>8. Недостатнє використання цифрових каналів для просування своєї продукції та спілкування зі споживачами.</li> <li>9. Деякі заводи «Оболонь» потребують модернізації для підвищення ефективності та екологічності.</li> </ol>

## Продовження таблиці А.1

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на якісні натуральні напої, включаючи безалкогольні, на тлі тренду здорового способу життя;</li> <li>2. Розвиток онлайн-торгівлі та доставки продукції кінцевому споживачу;</li> <li>3. Експансія на нові регіональні ринки, у тому числі закордонні;</li> <li>4. Запуск лінійки преміальних та крафтових сортів пива.</li> <li>5. Розвиток бізнес-напрямків з високою доданою вартістю (консалтинг, обладнання);</li> <li>6. Збільшення частки HoReCa-сектору в загальних продажах;</li> <li>7. Залучення інвестицій для модернізації та автоматизації виробництва;</li> <li>8. Розвиток нових каналів збуту, таких як онлайн-торгівля, поставки в офіси та навчальні заклади, що дозволить охопити нові цільові аудиторії;</li> <li>9. Диверсифікація асортименту в напрямку безалкогольних напоїв, в тому числі функціональних, енергетичних;</li> <li>10. Розвиток бізнес-напрямку з виробництва та оренди спеціалізованого обладнання для барів і ресторанів;</li> <li>11. Активне просування бренду «Оболонь» на міжнародних ринках, використовуючи унікальну українську ідентичність.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жорстка конкуренція з боку великих міжнародних пивних брендів;</li> <li>2. Зростання акцизного тиску та посилення державного регулювання алкогольного ринку;</li> <li>3. Подорожчання енергоносіїв, сировини та логістичних послуг;</li> <li>4. Несприятливі кліматичні та погодні умови, що впливають на врожайність сільськогосподарської сировини;</li> <li>5. Зміни споживчих переваг та поведінки на користь безалкогольних напоїв.</li> <li>6. Ризики погіршення макроекономічної ситуації, зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>7. Поява нових технологій у виробництві напоїв, що вимагає значних інвестицій;</li> <li>8. Загострення боротьби за канали дистрибуції та полиці в основних торговельних мережах через високу конкуренцію;</li> <li>9. Політична та економічна нестабільність в країні, яка може призвести до падіння купівельної спроможності населення.</li> </ol>

Таблиця А.2 – Перехресний SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

		Зовнішнє середовище підприємства					
		<i>Можливості</i> Зростання ринку пива та безалкогольних напоїв	<i>Можливості</i> Активне просування бренду "Оболонь" на міжнародних ринках	<i>Можливості</i> Розвиток нових каналів збуту	<i>Загрози</i> Жорстка конкуренція з боку великих міжнародних пивних брендів;	<i>Загрози</i> Політична та економічна нестабільність в країні	<i>Загрози</i> Поява нових технологій у виробництві напоїв, що вимагає значних інвестицій
Внутрішнє середовище підприємств	<i>Сильні сторони</i> Провідний виробник пива в Україні з розвинутою виробничою базою та брендами з багаторічною історією	Сильний бренд підприємства дозволить зміцнювати позиції на українському ринку	Визначення ПрАТ «Оболонь» як провідного виробника пива в Україні дозволить просунути бренд на міжнародні ринки, враховуючи збільшення кількості українців закордоном	Сильний бренд та наявність сертифікацій дозволити розширити канали збуту наприклад в офіси, навчальні заклади, спортзали (безалкогольна продукція)	Багаторічна історія торгових марок ПрАТ «Оболонь» та ідентифікація бренду, як українського зм'якшує загрозу від міжнародних брендів	Впізнаваність бренду допомагає компанії зберігати лідерські позиції попри політичну та економічну нестабільність	Завдяки сильному бренду ПрАТ «Оболонь» зможе легше залучати інвестиції для модернізації виробничих потужностей
	<i>Сильні сторони</i> Вертикальна інтеграція - наявність власної сировинної бази (поля, ферми), що забезпечує стабільні поставки;	Наявність власної сировинної бази відіграє ключову роль в зростанні ринку і надає значні конкурентні переваги компанії	Вертикальна інтеграція дозволить знизити витрати та час на поставки продукції закордон	Наявність власної сировинної бази знизить витрати при розвитку нових каналів збуту	Власна сировинна база дозволяє забезпечити стабільні поставки, що відіграє ключову роль в конкурентному середовищі	При політичній та економічній нестабільності країни компанія «страждає» менше за умови, що у неї є власна сировинна база	Вертикальна інтеграція дозволить скоротити витрати на сировину при впровадженні нових технологій у виробництві напоїв

## Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6	7	8
	Сильні сторони Диверсифікований портфель продукції, що включає пиво, слабоалкогольні напої (с/а), безалкогольні напої (б/а) та мінеральну воду;	Широкий асортимент продукції буде конкурентною перевагою при зростанні обох ринків	Різноманітність напоїв ПрАТ «Оболонь» дозволить збільшити прибуток при просуванні на міжнародні ринки	Завдяки широкому асортименту продукції, а саме наявності безалкогольних напоїв, ПрАТ «Оболонь» може розширити канали збуту на школи, спортивні зали та офіси	Диверсифікований портфель продукції дозволяє витримати жорстку конкуренцію з боку великих міжнародних брендів	Наявність різних видів продукції дозволяє підприємству підлаштовувати себе під політичну та економічну нестабільність в країні	Диверсифікований портфель продукції дозволяє підприємству отримувати більший прибуток, а значить і бути більш привабливим для інвесторів
	Слабкі сторони Порівняно високі виробничі та логістичні витрати, що стримує гнучкість ціноутворення	Оптимізація витрат підприємства для готовності перед збільшенням ринку пива та безалкогольних напоїв	Подальше підвищення операційної ефективності та автоматизація виробництва для зниження собівартості та зміцнення цінової конкурентоспроможності	Розвиток нових каналів збуту дозволить зробити більш гнучким ціноутворення компанії	Українські бренди мають значну перевагу перед міжнародними, адже мають значно гнучкіше ціноутворення і нижчу ціну на товар	Потреба в зосередженні зменшення виробничих та логістичних витрат для утримання позицій при нестабільній політичній та економічній ситуації в країні	Нові технології дозволять зменшити виробничі витрати підприємства і збільшити гнучкість ціноутворення

## Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6	7	8
	Слабкі сторони Зміни споживчих переваг та поведінки на користь безалкогольних напоїв	Зростання ринку пива та безалкогольних напоїв позитивно вплине на зміну споживчої поведінки	Міжнародний ринок дозволить підприємству втримати прибутковість при зміні споживчих переваг на користь безалкогольних напоїв	Розвиток нових каналів збуту дозволить компанії збільшити прибуток і розширить можливості з виробництва безалкогольних напоїв	Привід для розширення безалкогольної продукції ПрАТ «Оболонь»	При політичній та економічній нестабільності варто враховувати перш за все зміни споживчих переваг і обмежень щодо продукції. Безалкогольна продукція має набагато менше обмежень, в порівнянні з алкогольною	Можливість переорієнтування на виробництво безалкогольних Напоїв з використанням залучених інвестицій
	<i>Слабкі сторони</i> Деякі заводи "Оболонь" потребують модернізації для підвищення ефективності та екологічності	Зростання ринку пива та безалкогольних напоїв призведе до збільшення прибутку, що в свою чергу дозволить підприємству модернізувати виробничі потужності	Активне просування на міжнародному ринку також позитивно вплинуть на прибуток і дадуть змогу підприємству модернізувати заводи	Розвиток нових каналів збуту позитивно вплине на прибуток компанії, який можна буде залучити на оновлення виробничих потужностей	Пошук інвестицій для модернізації заводів «Оболонь», щоб збільшити обсяг виробництва продукції і втримати позиції перед міжнародними брендами	Модернізація виробництва є вагомим аргументом для внесення змін в структуру витрат виробництва для утримання позицій перед економічною нестабільністю	Залучення інвестицій в нові технології виробництва дозволять модернізувати обладнання і підвищити ефективність та екологічність виробництва підприємства

## ДОДАТОК Б

## Аналіз властивостей товару

Таблиця Б.1 – Аналіз властивостей нового товару «Заряд»

Переваги товару		Слабкі сторони товару	
Унікальні переваги у продажах	Що їх забезпечує	Недоліки	Методи подолання недоліків
Натуральність та корисність: акцент на натуральність інгредієнтів, відсутність штучних добавок та збагачення вітамінами відповідає зростаючим запитам споживачів	Багаторічна історія та лідерські позиції компанії ПрАТ «Оболонь» на ринку України; Високий рівень впізнаваності, довіри та лояльності споживачів; Можливість перенесення позитивного іміджу компанії на нові продукти;	Вартість впровадження: Високі витрати на розробку рецептур, дизайн упаковки та маркетингові активності	Ретельне фінансове планування та бюджетування проєкт; Пошук можливостей оптимізації виробничих потужностей та логістики; Налагодження ефективних закупівельних процесів для сировини
Унікальні смакові профілі: розробка інноваційних, несподіваних комбінацій смаків фруктів, ягід, трав;	Проведення глибоких ринкових досліджень для виявлення споживчих потреб; Використання передових технологічних рішень у виробництві;	Конкуренція на ринку	Постійний моніторинг ринку та дій конкурентів; Розробка унікальних, важкокопійованих рішень; Інвестування в інновації, дослідження та розробки
Безпека: безалкогольні напої на вітамінній основі не містять алкоголю, тому вони є безпечним вибором для людей будь-якого віку, включаючи дітей, вагітних жінок та людей, які ведуть здоровий спосіб життя	Використання виключно якісних, натуральних інгредієнтів; Збагачення напоїв комплексом вітамінів, мінералів та біологічно активних речовин; Можливість персоналізації продукції під потреби різних споживачів;	Залежність від сировинної бази: Сезонність та коливання цін на фруктову/ягідну сировину	Диверсифікація джерел постачання фруктової та ягідної сировини; Налагодження довгострокових відносин із надійними постачальниками; Створення запасів ключових інгредієнтів на випадок дефіциту; Постійний моніторинг змін споживчих трендів та переваг;
Екологічність: виробляються з екологічно чистих інгредієнтів та в екологічно чистих упаковках	Використання розвинутої дистриб'юторської мережі ПрАТ «Оболонь»		Впровадження системи раннього виявлення сигналів ринку

## Продовження таблиці Б

Контроль ваги: мають низький вміст калорій, що робить їх хорошим вибором для людей, які намагаються схуднути або підтримувати здорову вагу		Підвищенні вимоги до якості та безпеки	Розробка й упровадження жорстких стандартів та систем контролю якості; Сертифікація виробництва за міжнародними та національними стандартами; Навчання та підвищення кваліфікації виробничого персоналу
--	--	--	---