

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Формування успішної бізнес-моделі підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3М

Клягін Юрій Всеволодович

(підпис)

Керівник Березянко Тамара Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 073 «Менеджмент»
Напрямок підготовки «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Клягіна Юрія Всеволодовича

1. Тема роботи: «Формування успішної бізнес-моделі підприємства»
керівник роботи Галиця І.О., проф. д.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 671-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади бізнес-моделювання діяльності підприємства
Розділ 2. Дослідження організаційно-економічних передумов для формування бізнес-моделі
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо формування успішної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Загалом в роботі міститься 26 таблиць та 11 малюнків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ Юрій КЛЯГІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Клягін Ю.В. Формування успішної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

Дипломна робота присвячена дослідженню формування успішної бізнес-моделі підприємства, що сприяє його сталому розвитку та конкурентоспроможності. Мета роботи полягає у визначенні ключових факторів побудови ефективної бізнес-моделі, яка забезпечує прибутковість та адаптивність підприємства до змін ринкових умов. Дослідження ґрунтується на аналізі сучасних підходів до розробки бізнес-моделей, зокрема методології Business Model Canvas, моделі Портера, а також інших практик стратегічного управління.

Перший розділ містить огляд теоретичних основ і підходів до бізнес-моделювання діяльності підприємства. У ньому розглядаються сучасні концепції бізнес-моделей, такі як модель Canvas, а також методи аналізу і структуризації бізнес-процесів. Розділ визначає ключові елементи, що становлять бізнес-модель, включаючи ціннісну пропозицію, взаємини з клієнтами, ресурси, канали збуту, основні види діяльності та структуру витрат. Дослідження в цьому розділі закладає основу для аналізу існуючих та розробки нових підходів до побудови ефективної бізнес-моделі для ПрАТ «Оболонь».

Другий розділ присвячений аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на формування бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь». Вивчається організаційна структура компанії, фінансовий стан, конкурентні переваги та слабкі сторони. Проведений аналіз ринкової позиції підприємства, використано метод SWOT для оцінки його конкурентоспроможності. Враховано ринкові умови, законодавчі вимоги та тенденції розвитку галузі, які визначають потенційні можливості та обмеження для компанії в контексті формування та реалізації бізнес-моделі.

Третій розділ містить рекомендації щодо розробки та впровадження бізнес-моделі, яка сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Запропоновано конкретні стратегії розвитку, спрямовані на оптимізацію витрат, збільшення доходів, розширення цільових сегментів та вдосконалення каналів збуту. Визначено заходи для підвищення лояльності клієнтів і зміцнення бренду. Представлено економічне обґрунтування ефективності впровадження нової бізнес-моделі, оцінено потенційні ризики і розроблено план дій для їх мінімізації. Рекомендації базуються на попередньому аналізі й враховують сучасні тенденції бізнес-моделювання в пивоварній галузі.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство, стратегія, конкурентоспроможність, сталий розвиток, інновації, управління, цифрові технології, ефективність.

ANNOTATION

Kliahin YV Formation of a successful business model of PJSC «Obolon» - Manuscript.

Qualification work of the master of specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.

The thesis is dedicated to studying the formation of a successful business model for a company that promotes its sustainable development and competitiveness. The purpose of this work is to identify key factors in building an effective business model that ensures profitability and adaptability to changing market conditions. The research is based on analyzing modern approaches to business model development, including the Business Model Canvas methodology, Porter's model, and other strategic management practices.

The first section provides an overview of theoretical foundations and approaches to business modeling for enterprises. It examines modern business model concepts, such as the Canvas model, as well as methods for analyzing and structuring business processes. This section identifies key elements of a business model, including value proposition, customer relations, resources, distribution channels, core activities, and cost structure. The research in this section lays the groundwork for analyzing existing approaches and developing new methods for building an effective business model for PJSC Obolon.

The second section is dedicated to analyzing internal and external factors influencing the formation of PJSC Obolon's business model. It explores the company's organizational structure, financial status, competitive strengths, and weaknesses. A market position analysis is conducted, and the SWOT method is used to assess the company's competitiveness. The section considers market conditions, regulatory requirements, and industry trends that determine potential opportunities and constraints for the company in the context of business model formation and implementation.

The third section presents recommendations for developing and implementing a business model aimed at enhancing the efficiency and competitiveness of PJSC Obolon. Specific development strategies are proposed to optimize costs, increase revenue, expand target segments, and improve distribution channels. Measures to boost customer loyalty and strengthen the brand are identified. An economic justification for the effectiveness of the new business model is provided, with an assessment of potential risks and a detailed action plan for minimizing them. The recommendations are based on prior analysis and take into account current business modeling trends in the brewing industry.

Keywords: business model, enterprise, strategy, competitiveness, sustainable development, innovations, management, digital technologies, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття бізнес-моделі підприємства та її складові.....	10
1.2 Типи бізнес-моделей підприємства.....	21
1.3 Фактори та процес формування бізнес-моделі підприємства.....	27
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ	44
2.1 Діагностика стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку, профіль компанії та аналіз галузі.....	44
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».....	54
2.3. Діагностика, ідентифікація та аналіз проблем функціонування теперішньої бізнес-моделі підприємства бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь», аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь».....	61
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	79
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь».....	79
3.2 Розробка детального плану реалізації запропонованих заходів удосконалення бізнес-моделі.....	97
3.3. Обґрунтування доцільності реалізації обраних заходів щодо формування успішної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь».....	106
Висновок до розділу 3	116
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	120
ДОДАТКИ	126

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкурентністю, швидкими змінами споживчих вподобань та постійним розвитком нових технологій. В умовах глобалізації ринку, підприємства, зокрема ПрАТ «Оболонь», стикаються з численними викликами, що потребують термінового вирішення. Однією з ключових проблем є необхідність адаптації бізнес-моделей до нових умов ринку, що передбачає інтеграцію інновацій, розширення асортименту продукції та вдосконалення стратегій маркетингового просування. Відсутність ефективної бізнес-моделі може призвести до втрати конкурентних позицій і зниження прибутковості підприємства, а також до неможливості задовольнити вимоги сучасних споживачів.

Особливу **актуальність** для вітчизняного ринку набуває потреба у модернізації бізнес-моделі підприємств, що дозволяє адаптуватися до сучасних ринкових умов та зростаючої конкуренції. Сегмент крафтового пива, що демонструє активний розвиток, виступає інструментом підвищення ефективності бізнес-моделі завдяки можливостям розширення асортименту та задоволення попиту на унікальні смакові варіації і високу якість продукції. Зростаючий інтерес споживачів до інноваційних продуктів та гнучких виробничих рішень вимагає від ПрАТ «Оболонь» коригування та осучаснення бізнес-моделі для підвищення її ефективності. У зв'язку з цим, актуальність теми формування успішної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» обумовлена потребою в комплексному аналізі сучасних ринкових тенденцій, споживчих уподобань та адаптації стратегічних рішень, що дозволять ефективно відповідати на зміни в ринковому середовищі.

Мета дослідження полягає у формуванні нової бізнес-моделі для ПрАТ «Оболонь», що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стабільність підприємства на ринку крафтового пива. Для досягнення цієї мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- Розкрити поняття бізнес-моделі підприємства та її складові
- Дослідити типи бізнес-моделей підприємства
- Визначити фактори та процес формування бізнес-моделі підприємства

- Провести діагностику стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку, профіль компанії та аналіз галузі
- Проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь»
- Ідентифікувати та проаналізувати проблеми функціонування теперішньої бізнес-моделі підприємства бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь», проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища ПрАТ «Оболонь»
- Прийняти управлінське рішення щодо напрямів удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»
- Розробити детальний план реалізації запропонованих заходів удосконалення бізнес-моделі
- Обґрунтувати доцільність реалізації обраних заходів щодо формування успішної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»

Провести теоретичний аналіз бізнес-моделей і їх складових, зокрема вивчити існуючі підходи до формування бізнес-моделей, виявити їх сильні та слабкі сторони. Дослідити діяльність ПрАТ «Оболонь» та проаналізувати існуючу бізнес-модель, визначити її ефективність та можливі напрямки вдосконалення. Вивчити ринок крафтового пива в Україні, визначивши основні тренди, конкурентів, а також споживчі вподобання. Розробити пропозицію вартості нових сортів пива та маркетингову стратегію просування, яка включатиме канали комунікації, методи взаємодії з клієнтами та інструменти для залучення нових споживачів.

Об'єкт дослідження – бізнес-моделювання діяльності ПрАТ «Оболонь» у контексті ринкових умов та розвитку галузі

Предмет дослідження – процеси формування та вдосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» з урахуванням сучасних тенденцій ринку та споживчих потреб.

Методами дослідження виступають аналіз, синтез, порівняння, а також методи фінансового обліку та оцінки. Інформаційною базою слугують наукові публікації, статистичні дані, звіти компанії, ринкові дослідження, а також експертні оцінки в галузі пивоваріння.

Новизна отриманих результатів полягає в розробці комплексної моделі бізнесу, що включає нові сорти крафтового пива, створення відділу інноваційної діяльності та

вдосконалення стратегій маркетингового просування. Ця модель має потенціал для реалізації на практиці, сприяючи підвищенню ефективності роботи підприємства та задоволенню потреб сучасних споживачів. Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності роботи ПрАТ «Оболонь», а також для впровадження інновацій у бізнесі.

Особистий внесок здобувача полягає в проведенні всебічного аналізу діяльності підприємства, розробці нових концепцій бізнес-моделі, а також фінансових розрахунків, що підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів. Результати роботи можуть бути корисними не тільки для ПрАТ «Оболонь», а й для інших підприємств, що прагнуть адаптувати свої бізнес-моделі до умов сучасного ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття бізнес-моделі підприємства та її складові

Бізнес-модель – це своєрідний план, який описує, як компанія створює, доставляє та отримує дохід від цінності, яку вона пропонує. Іншими словами, це концептуальний опис того, як бізнес працює, заробляє гроші та досягає своїх цілей. Детальний план, який описує, як компанія створює, доставляє та отримує дохід від цінності, яку вона пропонує. Це своєрідний компас, що направляє бізнес у правильному напрямку.

Основна мета бізнес-моделі перетворити внутрішні ресурси компанії (знання, досвід, технології, фінанси) на зовнішню цінність для клієнтів, яка, в свою чергу, приносить компанії прибуток. Допомогає всім співробітникам компанії, від топ-менеджерів до виконавців, чітко розуміти, як працює бізнес і яку роль кожен відіграє в цьому процесі [1].

Трактування бізнес-моделі є дещо широким та в свою чергу має певні схожості в стилі викладення інформації кожним науковцем, але все ж таки кожен вважає що це є концептуально цілісна ідея структуризації бізнес-процесів, яка допомагає моделювати та відображати діяльність і результативність компанії.

Таблиця 1.1.

Трактування терміну «бізнес-модель» у науковій літературі

Автор	Визначення бізнес-моделі
Чесбро Г.	Бізнес-модель — це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність. Використав поняття «відкрита бізнес-модель» [1].
Остервальдер О.	Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнеслогіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків [2].
Сливоцький А.	Бізнес-модель – це система, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток [3].

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [1,2,3,4,5,6,7]

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 [4].
Зотт К.	Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [5].
Томпсон-мол., А.А., Стрікленд А. Дж.	Бізнес-модель — це економічна складова стратегії компанії, що описує спосіб отримання компанією прибутку. Тобто її основним завданням є забезпечення ефективності стратегії компанії з погляду отримання прибутку [6].
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 [7].

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [1,2,3,4,5,6,7]

Забезпечує систематичний підхід до управління бізнесом, дозволяє виявити слабкі місця і розробити стратегії для їх усунення. Слугує основою для прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з розвитком бізнесу. Інвестори хочуть бачити чітко сформульовану бізнес-модель, яка демонструє потенціал компанії. Дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку та конкуренції [4].

Бізнес-модель – це не статична концепція, а живий документ, який потребує постійного оновлення і адаптації до змін на ринку. Регулярний перегляд і аналіз бізнес-моделі дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною і досягати своїх цілей.

Щодо ключових компонентів бізнес-моделі зокрема можна виокремити такі:

Цільова аудиторія

Це серце будь-якої бізнес-моделі. Глибоке розуміння потреб, бажань та болючих точок клієнтів дозволяє створювати продукти та послуги, які ідеально відповідають їхнім очікуванням. Створення персоналізованих пропозицій та ефективних комунікаційних каналів – ключові завдання на цьому етапі.

Цільова аудиторія – це фундамент, на якому будується будь-який успішний бізнес. Чим краще ви розумієте свою цільову аудиторію, тим ефективніше ви зможете

розробляти продукти та послуги, будувати відносини з клієнтами та досягати своїх бізнес-цілей. Знаючи свою цільову аудиторію, ви можете розробити продукт або послугу, які ідеально відповідають їхнім потребам. Це дозволяє виділитися серед конкурентів та створити більш міцні відносини з клієнтами [2].

Розуміння цільової аудиторії допомагає вибрати правильні канали комунікації та створити більш релевантні маркетингові матеріали. Це дозволяє заощадити маркетинговий бюджет та підвищити ефективність рекламних кампаній. Знаючи, що саме цінне для ваших клієнтів, ви можете сформулювати унікальну ціннісну пропозицію, яка виділить вас серед конкурентів. Розділення цільової аудиторії на більш дрібні сегменти дозволяє розробити більш персоналізовані пропозиції для кожного сегмента [8]. Це дозволяє збільшити продажі та підвищити лояльність клієнтів. Глибоке розуміння цільової аудиторії допомагає розробити довгострокову стратегію розвитку бізнесу. Ви зможете передбачити зміни на ринку та своєчасно адаптуватися до них.

Ціннісна пропозиція

Те що відрізняє компанію від конкурентів. Це може бути унікальна технологія, висока якість, зручність використання, екологічність або будь-яка інша особливість, яка робить ваш продукт або послугу незамінними для клієнтів. Чітко сформульована ціннісна пропозиція допомагає потенційним клієнтам швидко зрозуміти, що ви можете запропонувати їм такого, чого немає у інших. Вона викликає інтерес і бажання дізнатися більше.

У конкурентному середовищі важливо виділятися. Ціннісна пропозиція допомагає створити унікальний образ вашого бренду і зайняти свою нішу на ринку. Розробляючи ціннісну пропозицію, ви зосереджуєтесь на потребах і бажаннях клієнта [9]. Це допомагає створювати продукти і послуги, які дійсно потрібні людям. Ціннісна пропозиція є основою для розробки ефективних маркетингових кампаній. Вона дозволяє сформулювати ключові меседжі, які будуть резонувати з вашою цільовою аудиторією [7]. Коли клієнти відчувають, що отримують реальну цінність, вони стають більш лояльними до вашого бренду і готові рекомендувати вас іншим. Отже ціннісна пропозиція це живий організм, який розвивається разом з вашим бізнесом.

Регулярно переглядайте і оновлюйте свою ціннісну пропозицію, щоб залишатися конкурентоспроможними і задовольняти потреби ваших клієнтів.

Канали збуту

Це шляхи, якими ваш продукт або послуга досягають клієнтів. Це можуть бути як традиційні канали (магазини, дистриб'ютори), так і сучасні (інтернет-магазини, соціальні мережі, мобільні додатки). Вибір каналів залежить від цільової аудиторії та специфіки продукту. Вони визначають, як ваш продукт або послуга досягають кінцевого споживача. Ефективно побудовані канали збуту можуть перетворити потенційних клієнтів на реальних покупців і сприяти довгостроковому успіху бізнесу. Канали збуту забезпечують прямий зв'язок між компанією та її клієнтами. Це дозволяє донести інформацію про продукт або послугу до цільової аудиторії та сформувати позитивний імідж бренду.

Ефективні канали збуту роблять процес покупки максимально зручним для клієнтів. Це може включати різноманітні варіанти доставки, оплати, повернення товарів тощо. Унікальні та ефективні канали збуту можуть стати конкурентною перевагою компанії [10]. Наприклад, онлайн-магазин з інтуїтивним інтерфейсом та швидкою доставкою може привабити більше клієнтів, ніж традиційний магазин. Канали збуту впливають на кінцеву вартість продукту або послуги. Вибір оптимального каналу дозволяє встановити конкурентну ціну та отримати максимальний прибуток. Канали збуту можуть використовуватися для побудови довгострокових відносин з клієнтами. Наприклад, програми лояльності, персоналізовані пропозиції та якісне обслуговування клієнтів сприяють повторним покупкам.

Відносини з клієнтами

Це рівень взаємодії з клієнтами. Від того, наскільки міцні та довірчі будуть ці відносини, залежить лояльність клієнтів та їхня готовність рекомендувати вашу компанію іншим [11]. Відносини з клієнтами це не просто взаємодія, а стратегічно важливий компонент будь-якої бізнес-моделі. Якість цих відносин безпосередньо впливає на успіх компанії, її репутацію та довгостроковий розвиток.

Міцні відносини з клієнтами сприяють підвищенню лояльності. Лояльні клієнти купують більше, частіше повертаються та рекомендують компанію своїм друзям. Збудувавши довірчі відносини, компанія може збільшити обсяг продажів за рахунок повторних покупок. Залучення нових клієнтів, як правило, коштує дорожче, ніж утримання старих. Клієнти – це найкраще джерело інформації про продукт або послугу. З їхньою допомогою можна вдосконалити пропозицію та виявити нові можливості для розвитку бізнесу [10].

У сучасному світі, коли багато компаній пропонують схожі продукти, саме якість обслуговування та відносини з клієнтами можуть стати вирішальними факторами при виборі. Задоволені клієнти – це найкраща реклама. Позитивні відгуки та рекомендації можуть значно підвищити репутацію компанії.

Джерела доходів

Це способи, якими компанія заробляє гроші. Це можуть бути прямі продажі, абонентська плата, реклама, комісійні та багато іншого. Вибір джерел доходів залежить від бізнес-моделі та стратегії компанії. Джерела доходів забезпечують компанію фінансовими ресурсами, необхідними для її функціонування та розвитку. Стабільні та різноманітні джерела доходів допомагають мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами на ринку. Аналіз джерел доходів дозволяє компанії розробляти ефективніші стратегії розвитку [12]. Завдяки розумінню того, які продукти або послуги приносять найбільший дохід, компанія може зосередити свої зусилля на їхньому розвитку та просуванні.

Інформація про джерела доходів є основою для прийняття багатьох важливих бізнес-рішень, таких як [11]:

- Інвестиції в нові продукти або послуги;
- Розширення ринків;
- Зміна цінової політики;
- Оптимізація витрат.

Аналіз джерел доходів дозволяє оцінити ефективність бізнес-моделі в цілому. Завдяки цьому компанія може виявити слабкі місця та вжити заходів для їх усунення. Інвестори при прийнятті рішення про інвестування звертають особливу увагу на

джерела доходів компанії. Чітко визначені та стабільні джерела доходів підвищують привабливість компанії для інвесторів.

Ключові ресурси

Це все, що необхідно для функціонування бізнесу: фінанси, персонал, технології, інтелектуальна власність тощо. Ефективне управління ресурсами – запорука успіху будь-якого бізнесу. Це будівельні блоки, з яких зводиться вся компанія. Без них неможливо створювати продукти або послуги, залучати клієнтів та отримувати прибуток. Унікальні або особливо цінні ресурси можуть дати компанії значну перевагу над конкурентами [13]. Аналіз ключових ресурсів допомагає ідентифікувати потенційні ризики (наприклад, залежність від одного постачальника) та можливості для зростання (наприклад, нові технології). Розуміння того, які ресурси необхідні для бізнесу, допомагає залучати інвестиції. Інвестори хочуть бачити, що компанія має все необхідне для досягнення успіху.

Види ключових ресурсів:

Фізичні ресурси:

- Будівлі, обладнання, інструменти, транспортні засоби, сировина – все, що має матеріальну форму і використовується для виробництва або доставки продукту чи послуги.
- Приклади: фабрики, магазини, сервери, комп'ютери.

Інтелектуальні ресурси:

- Патенти, авторські права, ноу-хау, бренди, торгові марки – нематеріальні активи, що надають компанії конкурентну перевагу.
- Приклади: унікальні технології, формули, дизайни, база даних клієнтів.

Людські ресурси:

- Найважливіший ресурс будь-якої компанії. Це кваліфіковані фахівці, які володіють необхідними знаннями та навичками для виконання своїх завдань.

Фінансові ресурси:

- Гроші, необхідні для фінансування діяльності компанії.
- Приклади: банківські кредити, інвестиції, прибуток.

Ключові процеси

Це основні дії, які виконує компанія для створення та доставки продукту або послуги. Це можуть бути виробництво, маркетинг, продаж, обслуговування клієнтів. Оптимізація цих процесів дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати.

Саме через процеси ресурси перетворюються на продукт чи послугу, які задовольняють потреби клієнтів. Ефективні процеси дозволяють створювати цінність швидше, якісніше та з меншими витратами. Оптимізовані процеси дозволяють компанії бути більш гнучкою та швидко реагувати на зміни ринку. Це дає змогу випереджати конкурентів та завойовувати більшу частку ринку [3].

Добре налагоджені процеси мінімізують витрати, підвищують продуктивність та покращують якість продукції або послуги. Кожен етап процесу впливає на кінцевий результат. Чітко визначені та контрольовані процеси забезпечують високу якість продукції або послуги. Ефективні процеси дозволяють легко масштабувати бізнес, збільшуючи обсяги виробництва або надання послуг. Швидке та якісне виконання замовлень, надання якісного сервісу – все це залежить від ефективної роботи процесів. Чітко визначені процеси дозволяють ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані з виробництвом або наданням послуг.

Ключові партнери

Це компанії або особи, які співпрацюють з вами для досягнення спільних цілей. Це можуть бути постачальники, дистриб'ютори, партнери по технологіях. Партнерства дозволяють об'єднати зусилля та досягти більших результатів.

Партнерства дозволяють компаніям об'єднувати ресурси, компетенції та ринки, що може значно посилити їхню конкурентну позицію. Партнери можуть надати доступ до фінансових ресурсів, технологій, інфраструктури, талантів та інших активів, які можуть бути недоступні для вашої компанії. Співпраця з партнерами дозволяє вийти на нові географічні ринки або сегменти клієнтів. Об'єднання зусиль з партнерами може призвести до зниження витрат на виробництво, маркетинг, дистрибуцію та інші сфери діяльності [8]. Партнерства дозволяють створювати унікальні пропозиції для клієнтів, які важко скопіювати конкурентам. Об'єднання

компетенцій різних компаній може створити синергію, яка дозволить досягти більших результатів, ніж кожна компанія окремо.

На основі теоретичних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців та досвіду реального бізнесу можна виділити чотири основні методи створення бізнес-моделі підприємства:

- гуманний;
- формальний (процесуальний);
- онтологічний
- адміністративний.

Гуманітарна методологія

Одне з найбільш ранніх визначень і тлумачень складових бізнес-моделі підприємства можна знайти в працях прихильників гуманітарного підходу. Представники гуманітарного підходу зазвичай визначають бізнес-модель підприємства як спосіб, у який компанія працює на основі різноманітних факторів, включаючи стратегію, відносини з постачальниками та клієнтами, ланцюг створення вартості, організаційну структуру, а також здібності компанії, компетенції, і ресурси.

Методика побудови бізнес-моделі за Сливоцьким детально зображена на рисунку 1.1 і включає кілька етапів: аналіз потреб клієнтів, дослідження ринкових умов, формування унікальної ціннісної пропозиції, розробку способів доставки цінності клієнтам і оцінку способів отримання доходу. Такий підхід передбачає детальний розгляд як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність та адаптивність бізнес-моделі [3].

Дослідник пропонує використовувати єдиний набір критеріїв для характеристики бізнес-моделей різних організацій, зокрема їхніх конкурентів, що дозволяє проводити об'єктивний порівняльний аналіз і виявляти ключові чинники успіху або недоліки. Важливим аспектом цього підходу є розуміння того, як конкуруючі організації створюють цінність для клієнтів і як ці підходи можуть бути адаптовані або покращені для власного бізнесу.

Сливоцький підкреслює, що ефективна бізнес-модель є динамічною: вона має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до нових технологій, змін у

поведінці споживачів і глобальних трендів. Таким чином, його підхід до бізнес-моделювання став базисом для багатьох сучасних стратегічних підходів, що поєднують аналіз як фінансових, так і гуманітарних аспектів управління бізнесом [10].

«Компонент 6+1» (рис. 1.2) — розроблений В. Котельниковим механізм побудови бізнес-моделі, який веде до розвитку гуманітарного підходу.

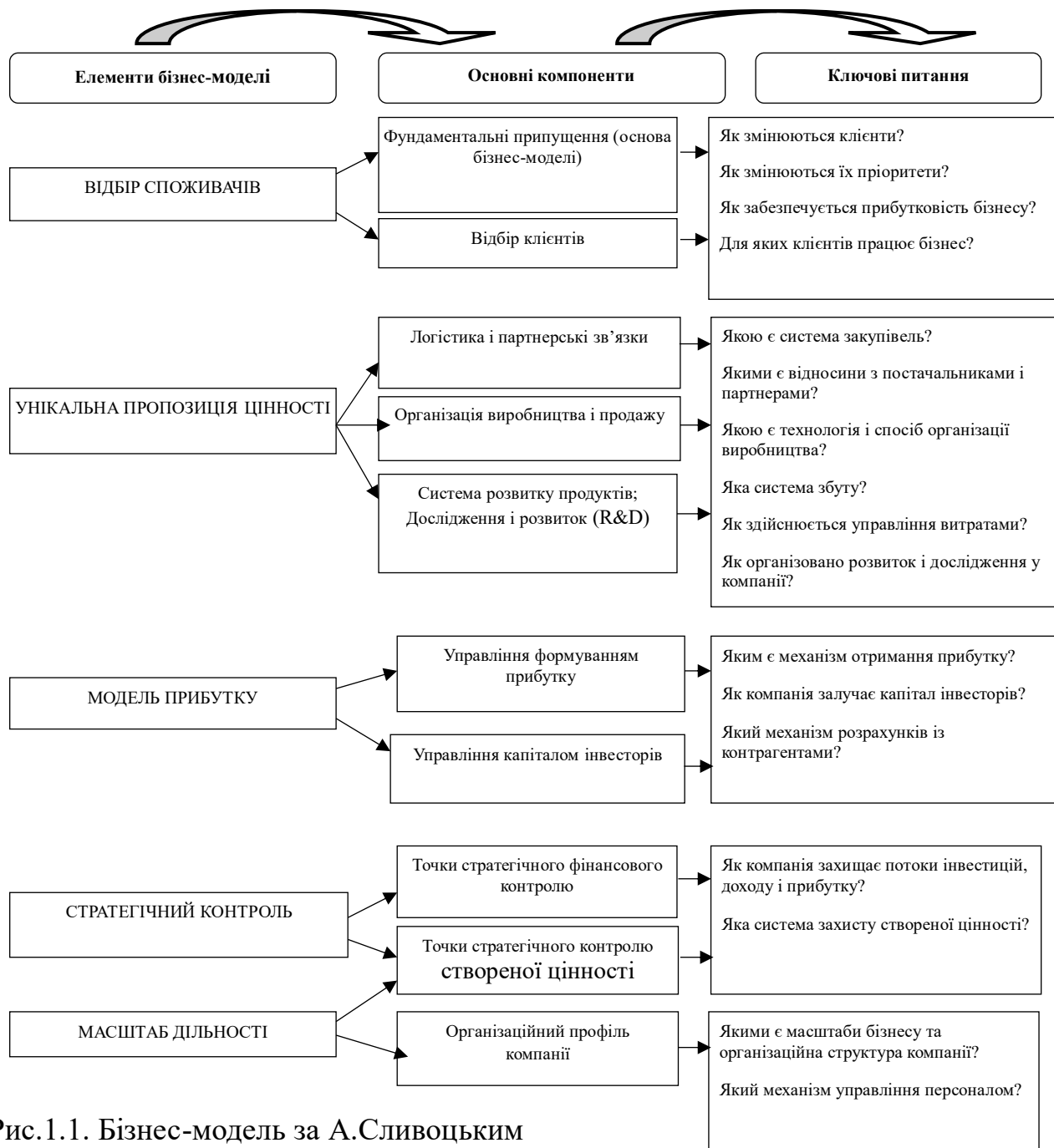


Рис.1.1. Бізнес-модель за А.Сливоцьким

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [3]

Формальний процесний підхід

У наш час поняття бізнес-моделі переважно використовується в аналізі філософій управління, таких як бізнес-інжиніринг і реінжиніринг, і розуміється як набір бізнес-процедур, організованих певним чином. У цьому контексті бізнес-моделювання відноситься до технології, яка використовується для офіційного опису діяльності організації з використанням її системи бізнес-процесів [8]. Як наслідок, в основу процесного (формального) підходу до формування бізнес-моделі компанії покладено методологію реінжинірингу бізнес-процесів, яка визначає бізнес-модель як сукупність взаємозалежних процесів, що утворюють певну ієрархію.

Структуру бізнес-моделі компанії, відповідно до процесного підходу, можна узагальнено представити трьома основними компонентами, як показано на рисунку 1.4.

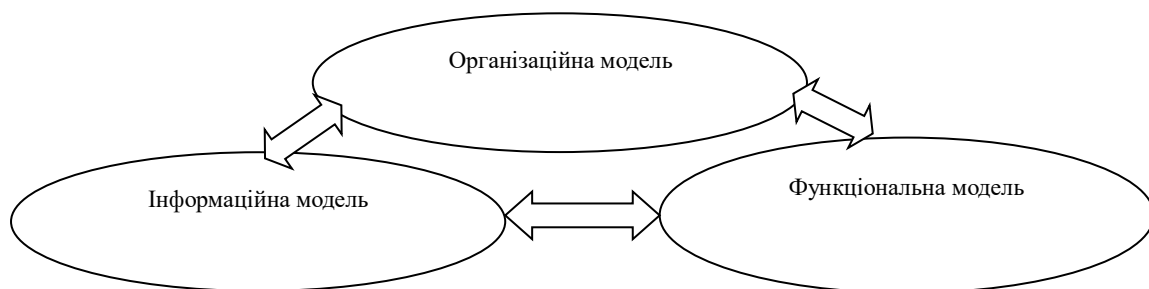


Рис. 1.2. Структура бізнес-моделі за процесним підходом

Джерело: *Розроблено автором на основі джерел [3]*

Опис складових бізнес-моделі на основі процесного підходу:

Функціональна модель — це складне представлення системи бізнес-процесів підприємства, що включає операції з покупцями, постачальниками, логістику, виробництво, облік, фінансовий менеджмент, управління персоналом, управління бізнес-інфраструктурою, управління проектами тощо. Організаційна модель — формалізована інтерпретація структури підприємства як сукупності структурних одиниць (підрозділів), що містять регламент повноважень, з чітко визначеними функціями та роллю персоналу [8];

- інформаційна модель, яка є системою інформаційних потоків підприємства (на основі функціональної моделі). Для її формування необхідні ідентифікація корпоративної інформації, розробка системи інформаційних потоків, налагодження каналів комунікації компанії.

Онтологічна методологія

Спроба комплексної структурної характеристики та формалізації певної тематичної області за допомогою заздалегідь визначеної концептуальної схеми називається онтологією (від грецького *ontos* — дійсний). Спираючись на процесний підхід, онтологічний підхід у бізнес-модельованні тісно пов'язаний зі створенням і розгортанням складних автоматизованих корпоративних систем управління, а також з появою управління знаннями як нової дисципліни в менеджменті [8]. Онтологічний метод зазвичай використовується при розробці бізнес-моделей для онлайн-комерції, а саме для полегшення автоматичного обміну даними між покупцями та продавцями;

- ринкова вертикальна інтеграція;

- реалізація механізму пошуку в Інтернеті, який вибирає веб-сторінки зі словами, семантично подібними, але синтаксично різними.

Створення структур бізнес-моделей, які використовують управління знаннями для створення цінних інновацій, стане інтригуючим напрямком для майбутніх досліджень. які будуть реалізовані на практиці в результаті задоволення клієнтів і розвитку їх лояльності, що підвищить цінність підприємства та ефективність у довгостроковій перспективі. Розвиток такої моделі значною мірою залежатиме від стратегій стимулювання інновацій [4].

Методологія управління

Для забезпечення комплексного управління фірмою в сучасних умовах необхідно розробити механізм формування бізнес-моделі організації на основі синтезу та модифікації фундаментальних принципів гуманітарного та процесного підходів [8]. Бізнес-модель компанії була сформована з використанням модифікованої технології з метою позиціонування її як стратегічного об'єкта дослідження в сучасному динамічному багатовимірному ринковому середовищі.

1.2 Типи бізнес-моделей підприємства

У контексті електронної комерції бізнес-моделі часто зображають як взаємодію між різними учасниками ринку: бізнесом, споживачами та державними органами. Для зручності ці взаємодії позначають за допомогою аббревіатур, де [14]:

B – бізнес (комерційна організація)

C – поживач (приватна особа)

G – держава

Перша літера в аббревіатурі вказує на того, хто ініціює взаємодію (продавець, постачальник послуги), а друга – на того, хто нею користується (покупець, споживач).

Основні типи бізнес-моделей [8]:

- B2B (Business-to-Business): Взаємодія між двома компаніями. Одна компанія продає товари або послуги іншій.
- B2C (Business-to-Consumer): Типова модель для роздрібною торгівлі. Компанія продає товари або послуги безпосередньо споживачам.
- C2C (Consumer-to-Consumer): Платформи, де споживачі можуть продавати товари або послуги один одному (наприклад, онлайн-аукціони).
- B2G (Business-to-Government): Компанія постачає товари або послуги державним органам.

B2B (Business-to-Business) – це тип взаємодії, коли одна компанія продає товари або послуги іншій компанії. Цей сегмент ринку відіграє ключову роль у світовій економіці, забезпечуючи сировиною, обладнанням, програмним забезпеченням та іншими ресурсами, необхідними для функціонування різних галузей. B2B-сегмент є основою для виробництва товарів і послуг [15]. Компанії, що виробляють кінцевий продукт, купують компоненти, матеріали та обладнання у інших компаній. Багато інноваційних розробок виникають саме в B2B-секторі.

Компанії, що спеціалізуються на дослідженнях і розробках, продають свої технології іншим компаніям для впровадження у виробництво. B2B-сектор створює безліч робочих місць у різних сферах: виробництво, продаж, маркетинг, логістика та ін. Зростання B2B-сегмента сприяє загальному економічному зростанню країни. B2B дозволяє компаніям спеціалізуватися на своїх основних видах діяльності, а необхідні

ресурси та послуги за купувати у інших компаній, що підвищує загальну ефективність [16]. B2B-сегмент сприяє глобалізації економіки, оскільки компанії можуть купувати товари та послуги у постачальників з різних країн.

Особливості B2B-продажів

Складність процесу прийняття рішень

В B2B-продажах рішення про покупку, як правило, ухвалює не одна людина, а ціла група, що включає керівників різних відділів, технічних спеціалістів тощо. Процес прийняття рішення може займати тривалий час, оскільки кожен член групи має оцінити всі за і проти [17]. Прийняття рішень в B2B базується на раціональних аргументах, таких як ціна, якість, ефективність, а не на емоціях.

Довгострокові відносини

B2B-продажі часто передбачають побудову довгострокових партнерських відносин між компаніями. Довіра є ключовим фактором у B2B-продажах. Клієнти хочуть бути впевнені в надійності постачальника. Кожен клієнт в B2B-сегменті унікальний, тому важливо надавати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Висока вартість придбання клієнта (CAC)

Залучення кожного нового клієнта в B2B вимагає більших зусиль і ресурсів порівняно з B2C [11]. Довгий цикл продажів і необхідність залучення кількох осіб до прийняття рішення збільшують вартість придбання клієнта.

Фокус на вирішенні проблем клієнта

B2B-продажі часто передбачають надання комплексних рішень, які допоможуть клієнту вирішити його бізнес-проблеми. Продавці в B2B-сегменті повинні бути не просто продавцями, а консультантами, які допоможуть клієнту вибрати оптимальне рішення.

B2C (Business-to-Consumer) – це тип бізнесу, де компанії продають товари та послуги безпосередньо кінцевим споживачам. Цей сегмент ринку є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, адже саме тут ми купуємо одяг, їжу, електроніку та багато іншого [13].

Саме споживачі створюють попит на товари та послуги, що, в свою чергу, стимулює виробництво і сприяє економічному зростанню.

Компанії, що працюють у B2C-сегменті, постійно шукають нові способи задовольнити потреби споживачів, що призводить до появи нових продуктів, технологій та трендів.

B2C-компанії формують культуру споживання, впливають на стиль життя людей і можуть сприяти соціальним змінам.

Розвиток B2C-сегмента створює нові робочі місця в різних сферах: виробництво, роздрібна торгівля, маркетинг, логістика та ін.

Конкуренція в B2C-сегменті стимулює компанії до постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг, що в кінцевому рахунку вигідно споживачам [18].

B2C-продажі (Business-to-Consumer), або продажі товарів та послуг безпосередньо кінцевому споживачу, мають свої особливості, які відрізняють їх від B2B-продажів. Розуміння цих нюансів дозволяє компаніям ефективніше працювати з кінцевими споживачами та досягати успіху на ринку.

Ключові особливості B2C-продажів:

Рішення про покупку часто приймається під впливом емоцій, таких як бажання, імпульс, мода. На відміну від B2B, де рішення часто базується на раціональних аргументах, у B2C важливо створити емоційний зв'язок з клієнтом [19].

Процес прийняття рішення про покупку в B2C зазвичай займає менше часу, ніж в B2B. Споживачі можуть імпульсивно придбати товар, побачивши його в магазині або в інтернеті.

B2C-ринок охоплює мільйони споживачів, що робить його потенційно дуже великим і прибутковим. Проте, високий обсяг продажів часто компенсується меншою маржею на одиницю товару.

На B2C-ринку зазвичай дуже висока конкуренція. Компанії постійно змагаються за увагу споживачів, пропонуючи нові продукти, знижки та акції.

Маркетинг в B2C відіграє ключову роль. Компанії використовують різноманітні маркетингові інструменти для залучення клієнтів, створення впізнаваного бренду та формування позитивного іміджу. B2C-компанії використовують різноманітні канали продажів: роздрібні магазини, інтернет-магазини, соціальні мережі, мобільні додатки [20].

C2C (Consumer-to-Consumer) – це модель бізнесу, де товари та послуги продаються безпосередньо від одного споживача до іншого, без участі традиційних посередників (виробників або роздрібних продавців). Цей сегмент ринку значно розширився з появою інтернету і став невід'ємною частиною сучасного споживання [21].

C2C дозволяє будь-кому стати продавцем, надаючи людям можливість заробляти додаткові кошти, продаючи непотрібні речі або створюючи унікальні продукти.

На платформах C2C можна знайти широкий асортимент товарів, від вживаних речей до унікальних handmade виробів, що задовольняє різноманітні потреби споживачів.

Системи оцінок і відгуків на платформах C2C допомагають створити довіру між продавцями та покупцями, а також забезпечують прозорість угод.

C2C дозволяє покупцям знаходити товари за більш низькими цінами, ніж у традиційних магазинах, особливо коли мова йде про вживані речі або унікальні вироби.

C2C сприяє розвитку циркулярної економіки, оскільки дозволяє повторно використовувати товари, зменшуючи обсяг відходів.

Платформи C2C створюють спільноти, де люди можуть спілкуватися, обмінюватися досвідом і знаходити нових друзів.

B2G (Business-to-Government) – це тип взаємовідносин між комерційними організаціями та державними органами. Цей сегмент ринку має свої особливості та відіграє важливу роль в економіці будь-якої країни.

Більшість державних програм, особливо інфраструктурних, освітніх, медичних та інших, реалізуються за участю приватного бізнесу. Компанії беруть участь у тендерах, виконують державні замовлення, що дозволяє державі ефективніше використовувати ресурси.

Реалізація державних проектів стимулює економічну активність і створює нові робочі місця.

Взаємодія з державними органами може стимулювати компанії до впровадження нових технологій та розробок, оскільки держава часто зацікавлена в інноваційних рішеннях. Довгострокові контракти з державою забезпечують компаніям стабільне джерело доходів та підвищують передбачуваність бізнесу. Взаємодія з державою дозволяє компаніям брати участь у вирішенні соціальних проблем і демонструвати свою соціальну відповідальність.

Ключові особливості B2G-взаємодії [22]:

Всі взаємовідносини в рамках B2G чітко регламентуються законодавством. Це означає, що компанії повинні дотримуватися великої кількості правил, стандартів і процедур, встановлених державними органами.

Більшість державних закупівель відбувається через відкриті або закриті торги. Це дозволяє забезпечити максимальну прозорість і ефективність використання бюджетних коштів, але також підвищує конкуренцію між компаніями.

Контракти укладені з державними органами, як правило, розраховані на тривалий період. Це забезпечує стабільність для бізнесу, але також вимагає довгострокового планування і здатності адаптуватися до змін [17].

Держава висуває високі вимоги до якості товарів, робіт і послуг, що закуповуються. Це стимулює компанії до постійного вдосконалення своїх продуктів та процесів.

Компанії, що працюють з державою, часто беруть на себе додаткові соціальні зобов'язання. Це може включати створення робочих місць, підтримку місцевих громад, участь у благодійних проектах тощо.

Процес участі в тендерах і виконання державних контрактів пов'язаний з великою кількістю бюрократичних процедур. Це може збільшити витрати часу і ресурсів компанії.

Зміна політичної ситуації може вплинути на умови співпраці з державою. Наприклад, зміна уряду може призвести до перегляду державних програм і пріоритетів.

B2G-взаємодія – це складний і багатогранний процес, який вимагає від компаній глибоких знань, досвіду і готовності до адаптації до змін. Однак, успішна співпраця з

державою може відкрити для бізнесу нові перспективи розвитку і забезпечити стабільність [13].

Отже розглянемо більш детально основні типи бізнес-моделей, та опишемо їх важливість. Кожна модель має свої унікальні характеристики, які вимагають різного підходу до ведення бізнесу. В2В фокусується на довгострокових відносинах і індивідуальних рішеннях. В2С орієнтований на масовий ринок і швидке прийняття рішень. В2G характеризується високою регуляцією, конкуренцією і довгостроковими контрактами.

Таблиця 1.2.

Особливості кожного типу бізнес-моделі

Особливість	В2В (Бізнес для бізнесу)	В2С (Бізнес для споживача)	В2G (Бізнес для уряду)
Цільова аудиторія	Компанії, організації	Індивідуальні споживачі	Державні органи, установи
Процес прийняття рішень	Довгий, включає багато учасників, раціональний підхід	Швидкий, часто імпульсивний, емоційний підхід	Довгий, бюрократичний, включає тендери
Продукт/послуга	Часто індивідуальні рішення, великі обсяги, фокус на ефективності	Стандартні продукти, масове виробництво, фокус на брендів та маркетингу	Часто індивідуальні рішення, високі вимоги до якості, довгострокові контракти
Канали продажів	Прямі продажі, виставки, конференції, телемаркетинг	Роздрібні магазини, онлайн-магазини, соціальні мережі	Тендери, прямі переговори
Маркетинг	Контент-маркетинг, SEO, email-маркетинг, персоналізація	Масовий маркетинг, реклама, соціальні мережі	Тендерна документація, участь у виставках
Відносини з клієнтами	Довгострокові, партнерські, фокус на підтримці	Короткострокові, транзакційні, фокус на залученні нових клієнтів	Довгострокові, контрактні, регламентовані
Ціноутворення	Часто індивідуальне, обговорюється, орієнтоване на вартість	Фіксовані ціни, знижки, акції	Конкурентні торги, фіксовані ціни за державними стандартами
Ризики	Конкуренція, зміна ринкових умов, економічні кризи, зміна законодавства	Конкуренція, зміна споживчих трендів, технологічні зміни	Політичні ризики, зміна державної політики, корупція

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [8,13,17,18,23]

Кожна бізнес-модель має свої переваги і недоліки. Важливо вибрати модель, яка найбільш відповідає цілям і можливостям підприємства.

Розуміння відмінностей між В2В, В2С та В2G є ключовим для успішного ведення бізнесу. Вибір правильної моделі дозволить оптимізувати процеси, залучити потрібну аудиторію та досягти поставлених цілей.

Проаналізуємо типізацію бізнес-моделей за різними вченими, та проаналізуємо кожну з них.

1.3 Фактори та процес формування бізнес-моделі підприємства

Формування бізнес-моделі – це комплексний процес створення детального опису того, як компанія створює, доставляє та отримує прибуток від своїх продуктів або послуг. Це своєрідний «бланк» компанії, який описує її економічну логіку.

Ринок – це динамічне середовище, яке безпосередньо впливає на успіх будь-якого бізнесу. Він формується під впливом безлічі факторів, серед яких особливу роль відіграють потреби клієнтів, конкуренція, ринкові тенденції та регуляторне середовище. Потреби клієнтів є рушійною силою будь-якого бізнесу. Саме вони визначають, які продукти або послуги будуть затребувані на ринку [24].

Для успішної роботи компанія повинна чітко розуміти, чого хочуть її клієнти. Це можна зробити за допомогою маркетингових досліджень, опитувань, аналізу відгуків та спостереження за поведінкою споживачів.

Розподіл клієнтів на групи за різними критеріями (вік, стать, дохід, інтереси тощо) дозволяє компанії розробляти більш персоналізовані пропозиції.

Бізнес-модель повинна бути побудована таким чином, щоб максимально задовольняти потреби клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом розробки інноваційних продуктів, надання якісного сервісу, створення зручних каналів продажів тощо.

Конкуренція – це невід'ємна частина будь-якого ринку. Аналіз конкурентного середовища дозволяє компанії визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективну стратегію. Вивчення продуктів, цін, маркетингових стратегій та інших аспектів діяльності конкурентів дозволяє компанії виявити свої конкурентні переваги [25]. Для того щоб виділитися на тлі конкурентів, компанія повинна розробити унікальну пропозицію, яка буде відрізнятися від пропозицій інших компаній. Ціна продукту або послуги повинна бути конкурентоспроможною, але при цьому дозволяти компанії отримувати прибуток.

Ринкові тенденції – це зміни, що відбуваються на ринку під впливом різних факторів, таких як технологічний прогрес, зміни в поведінці споживачів, економічні цикли тощо [26].

Компанія повинна постійно відстежувати зміни на ринку, щоб своєчасно адаптувати свою бізнес-модель. Для того щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія повинна впроваджувати інновації та розробляти нові продукти та послуги. Бізнес-модель повинна бути гнучкою, щоб її можна було легко адаптувати до змін ринкового середовища [26].

Регуляторне середовище – це сукупність законів, правил і норм, що регулюють діяльність компаній. Компанія повинна бути ознайомена з усіма законами та нормативними актами, що стосуються її діяльності. Будь-які зміни в законодавстві можуть вплинути на бізнес-модель компанії, тому важливо підтримувати тісні зв'язки з державними органами. Дотримання законодавства є обов'язковою умовою успішної діяльності будь-якої компанії [18].

Ринок є динамічним і складним середовищем, яке постійно змінюється. Для того щоб досягти успіху, компанія повинна постійно адаптуватися до цих змін і будувати свою бізнес-модель з урахуванням потреб клієнтів, конкуренції, ринкових тенденцій та регуляторного середовища.

Ресурси компанії – це активи, якими вона володіє або до яких має доступ, і які є необхідними для реалізації її бізнес-моделі. Вони можуть бути матеріальними (наприклад, обладнання, фінанси) або нематеріальними (наприклад, знання, бренд). Розглянемо детальніше кожен з основних видів ресурсів [2,8]:

Фінансові ресурси – це грошові кошти, які компанія використовує для своєї діяльності. Вони необхідні для:

- Інвестицій: придбання обладнання, сировини, нерухомості тощо.
- Операційної діяльності: оплати заробітної плати, оренди, комунальних послуг, податків тощо.
- Розширення бізнесу: запуску нових продуктів, виходу на нові ринки тощо.

Джерела фінансування:

- Власні кошти (капітал засновників)
- Банківські кредити
- Інвестиції
- Гранти

Технології – це сукупність знань, методів і засобів, що використовуються для перетворення ресурсів на продукти або послуги. Вони є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

- Виробничі технології

Визначають ефективність виробництва, якість продукції та вартість.

- Інформаційні технології

Використовуються для управління бізнес-процесами, взаємодії з клієнтами, аналізу даних тощо.

- Інтелектуальні технології

Це нові ідеї, винаходи, патенти, які можуть дати компанії конкурентну перевагу.

Людські ресурси – це найважливіший актив будь-якої компанії. Від кваліфікації, мотивації та лояльності співробітників залежить успіх бізнесу.

Навички та компетенції - це знання, вміння та досвід, якими володіють співробітники.

Корпоративна культура - це система цінностей, норм і правил поведінки, що діють в компанії.

Інтелектуальна власність – це нематеріальні активи, які створюються інтелектуальною працею [2].

- Патенти: надають виключне право на винахід.
- Корисні моделі: захищають менш складні технічні рішення.
- Промислові зразки: захищають зовнішній вигляд промислових виробів.
- Торгові марки: захищають знаки для товарів і послуг.
- Авторське право: захищає літературні, музичні, художні твори.
- Ноу-хау: конфіденційна інформація, що має комерційну цінність.

Ресурси компанії тісно взаємопов'язані. Наприклад, для ефективного використання технологій необхідні кваліфіковані фахівці (людські ресурси). Фінансові ресурси потрібні для придбання нових технологій та залучення талантів. Інтелектуальна власність може бути захищена за допомогою юридичних засобів (фінансові ресурси), а її розробка вимагає знань і досвіду (людські ресурси) [8].

Ресурси компанії є фундаментом її бізнес-моделі. Ефективне використання ресурсів дозволяє компанії досягти своїх цілей і отримувати прибуток. Для цього необхідно постійно оцінювати наявні ресурси, виявляти нові можливості та оптимізувати їх використання.

Стратегія компанії – це чіткий план дій, який визначає напрямок розвитку бізнесу та допомагає досягти поставлених цілей. Вона є своєрідним компасом, що вказує, куди рухатися компанії.

Місія - це фундаментальне призначення компанії, її основна мета. Вона відповідає на питання: «Чому існує наша компанія?». Місія повинна бути чіткою, лаконічною та відображати цінності компанії.

Бачення - це бажане майбутнє компанії, її довгострокова мета. Бачення відповідає на питання: «Якими ми хочемо бачити нашу компанію в майбутньому?». Воно має бути амбітним, інспіруючим та мотивувати співробітників.

Цілі - це конкретні, вимірювані результати, яких компанія прагне досягти. Цілі можуть бути як короткостроковими (наприклад, збільшення продажів на 10% за наступний квартал), так і довгостроковими (наприклад, стати лідером на ринку) [12].

Завдання - це конкретні дії, які необхідно виконати для досягнення цілей. Завдання повинні бути чіткими, зрозумілими та розподіленими між відповідальними особами.

Конкурентна перевага

Унікальна пропозиція це те, що відрізняє вашу компанію від конкурентів і робить її більш привабливою для клієнтів. Це може бути унікальний продукт, висока якість обслуговування, низька ціна або інша особливість. Внутрішні ресурси компанії, які дають їй перевагу над конкурентами. Це можуть бути досвідчені співробітники, сильна бренд, патенти або технології.

Стратегія визначає напрямок, вона вказує, які продукти або послуги компанія буде пропонувати, на які ринки вона буде виходити і як вона буде конкурувати з іншими компаніями. Бізнес-модель описує механіку, вона деталізує, як компанія буде створювати цінність для клієнтів, як вона буде заробляти гроші і як вона буде організована. Стратегія забезпечує узгодженість, всі елементи бізнес-моделі повинні бути узгоджені зі стратегією компанії [27].

Стратегія компанії є важливим інструментом для досягнення успіху. Вона дозволяє компанії рухатися в єдиному напрямку, приймати обґрунтовані рішення та ефективно використовувати свої ресурси.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які знаходяться поза межами компанії, але впливають на її діяльність. Ці фактори постійно змінюються, тому компанії повинні бути готові адаптуватися до нових умов. Розглянемо докладніше кожен з основних факторів зовнішнього середовища:

Економічні умови безпосередньо впливають на попит на продукти та послуги, рівень інфляції, обмінні курси валют, доступність кредитів та інші важливі показники.

Періоди економічного зростання чергуються з періодами спаду, що впливає на прибутковість компаній. Зростання цін на товари та послуги може призвести до зниження попиту, а також вимагати від компанії коригування цін на свою продукцію. Зміна обмінних курсів валют впливає на вартість імпортованої сировини та експортованої продукції, а також на конкурентоспроможність компанії на світовому ринку. Зміна податкового законодавства може збільшити або зменшити витрати компанії [23].

Соціальні зміни стосуються змін у цінностях, стилі життя, демографічних показниках та інших соціальних аспектах суспільства. Зміна вікової структури населення, рівня урбанізації, міграційних процесів впливає на попит на різні товари та послуги. Зміна смаків, уподобань, цінностей споживачів вимагає від компаній постійно адаптувати свою пропозицію. Різні культури мають різні цінності та традиції, що необхідно враховувати при виході на нові ринки.

Технологічний прогрес створює нові можливості для бізнесу, але водночас вимагає від компаній постійного оновлення своїх продуктів і технологій. Нові

технології можуть призвести до появи нових продуктів і послуг, а також до зміни способів виробництва і доставки. Автоматизація виробничих процесів і обслуговування клієнтів дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність. Перехід до цифрових технологій змінює способи взаємодії компаній з клієнтами і партнерами [19].

Політичні фактори включають в себе закони, регулювання, політичну стабільність та інші фактори, пов'язані з державною політикою. Зміна законодавства може вплинути на діяльність компанії, наприклад, на вимоги до безпеки продукції, екологічні стандарти, трудове законодавство. Політична нестабільність може призвести до економічних потрясінь, зміни валютного курсу, а також до збільшення ризиків для інвесторів. Мита, квоти та інші торгові бар'єри можуть обмежити доступ компанії до зовнішніх ринків.

Зовнішнє середовище є динамічним і постійно змінюється. Для того щоб досягти успіху, компанії повинні бути гнучкими і здатними швидко адаптуватися до нових умов.

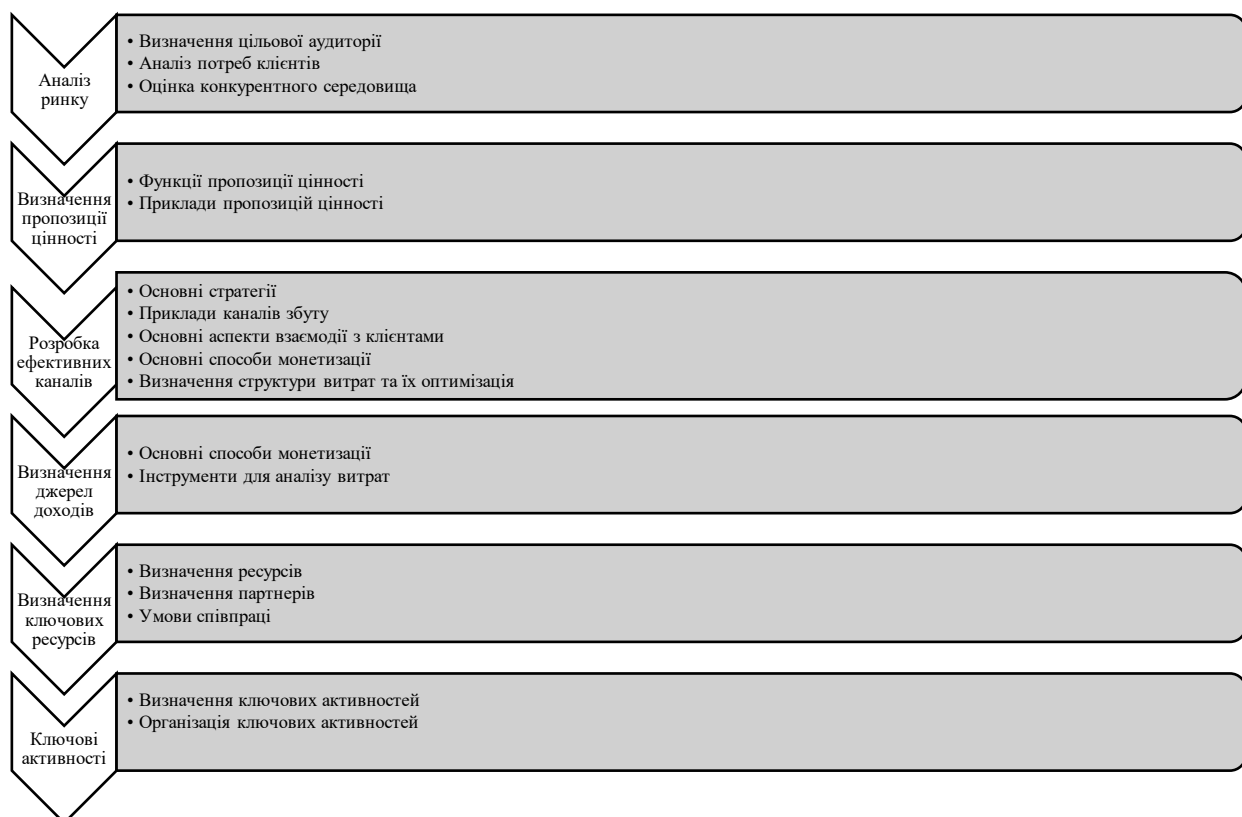


Рис. 1.3. Процес формування бізнес-моделі

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [2,6,8,18,26]

Аналіз ринку є фундаментальним етапом у формуванні будь-якої бізнес-моделі. Він дозволяє компанії отримати глибоке розуміння своєї цільової аудиторії, потреб клієнтів та конкуренції на ринку. Це, в свою чергу, є ключовим для розробки ефективної стратегії та створення цінної пропозиції.

Проаналізувавши фактори що впливають на формування бізнес-моделі та основні аспекти підходів до її створення, можемо безпосередньо перейти до основних інструментів формування.

Сучасний бізнес вимагає гнучких і адаптивних стратегій, які дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку. Одним із ключових інструментів для розробки таких стратегій є бізнес-моделювання [21].

Процес розробки бізнес-моделі зазвичай включає кілька етапів [8]:

Концептуальне моделювання - на цьому етапі формується загальне бачення бізнесу, визначаються основні напрямки розвитку та порівнюються з передовими практиками галузі. Концептуальна модель допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити пріоритети для подальшого розвитку.

Логічне моделювання - Цей етап передбачає деталізацію бізнес-процесів та їх взаємозв'язку. За допомогою логічного моделювання можна створити інтегровану модель діяльності компанії, яка відображає всі ключові аспекти бізнесу.

Фізичне моделювання - На фінальному етапі визначаються кількісні характеристики бізнес-процесів, такі як час виконання, вартість та ресурси. Це дозволяє оцінити ефективність роботи компанії та виявити потенційні вузькі місця.

Типи бізнес-моделей

Існує безліч різних типів бізнес-моделей, які можна класифікувати за різними критеріями. Найбільш поширені класифікації [12]:

За сферою застосування:

- *Для конкретного продукту або послуги* - описує бізнес-модель для окремого продукту або групи продуктів.
- *Для компанії в цілому* - охоплює всі аспекти діяльності компанії.
- *Для групи компаній або холдингу* - описує бізнес-модель для кількох пов'язаних компаній.

За структурою:

- *Розділення* - передбачає поділ компанії на кілька незалежних підрозділів, кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності.
- *Бунша* - японська модель, яка передбачає регулярний поділ компанії на менші, більш гнучкі одиниці.
- *Довгий хвіст* - орієнтована на продаж великої кількості нішевих продуктів.
- *Багатосторонні платформи* - об'єднує різних учасників ринку на єдиному майданчику.
- *FREE* - Пропонує основний продукт або послугу безкоштовно, а додаткові функції або послуги продаються за плату.
- *Відкриті* - Засновані на співпраці з зовнішніми партнерами.

Бізнес-моделювання – це потужний інструмент для розробки ефективних стратегій розвитку компанії. Вибір оптимальної бізнес-моделі залежить від багатьох факторів, таких як особливості галузі, розмір компанії, її стратегічні цілі та ресурси. Регулярний перегляд і оновлення бізнес-моделі є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху.

Одним із найбільш часто використовуваних інструментів є бізнес-модель Остервальдера. Це легко та ефективно, що робить його ідеальним як для нових, так і для існуючих підприємств. Проаналізуємо історію моделі та поглиблений аналіз кожного блоку. Бізнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) — це інструмент стратегічного управління, який використовується для визначення існуючих бізнес-моделей нових фірм [13].

Ця структура, відома як "Шаблон бізнес-моделі" або "Business Model Canvas", складається з дев'яти ключових компонентів, які охоплюють усі основні аспекти діяльності організації, дозволяючи детально описати і зрозуміти, як бізнес створює та захоплює цінність. Розроблена Олександром Остервальдером та Івом Піне, модель отримала визнання завдяки своїй універсальності та зручності використання для стратегічного планування і розробки бізнес-моделей як для стартапів, так і для великих компаній.

Основні компоненти Business Model Canvas включають [2]:

Ціннісна пропозиція (Value Proposition) — головна пропозиція, яку компанія робить для своїх клієнтів. Це те, що відрізняє компанію від конкурентів, пропонуючи унікальну цінність, вирішення проблем чи задоволення потреб клієнтів.

Канали збуту (Channels) — способи, якими компанія доносить свою цінність до кінцевих споживачів. Це можуть бути як онлайн, так і офлайн канали, через які клієнти дізнаються про продукт, оцінюють його та купують.

Клієнтські сегменти (Customer Segments) — визначення груп клієнтів, на які орієнтована ціннісна пропозиція компанії. Це можуть бути різні групи, об'єднані певними спільними потребами чи характеристиками.

Відносини з клієнтами (Customer Relationships) — типи взаємодії з клієнтами, що встановлюються для утримання їхньої лояльності та підвищення задоволеності. Це можуть бути індивідуальні, автоматизовані або навіть самостійні взаємодії.

Джерела доходу (Revenue Streams) — способи, якими компанія отримує дохід. Це можуть бути продажі, підписки, ліцензування, оренда або інші моделі монетизації.

Ключові ресурси (Key Resources) — ресурси, необхідні для створення ціннісної пропозиції, збереження відносин з клієнтами, а також підтримки всіх операцій бізнесу. Це можуть бути фізичні, інтелектуальні, людські та фінансові ресурси.

Ключові види діяльності (Key Activities) — основні дії, які компанія має виконувати для успішного функціонування і досягнення своєї ціннісної пропозиції.

Ключові партнери (Key Partnerships) — партнерські відносини, які допомагають компанії досягати своїх цілей. Це можуть бути постачальники, дистриб'ютори, інші бізнеси чи зовнішні організації, що сприяють створенню або постачанню товарів і послуг.

Структура витрат (Cost Structure) — витрати, пов'язані з усіма операціями, необхідними для функціонування бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, дистрибуцію і обслуговування клієнтів.

Сама модель представляє з себе таблицю з 9 блоків, в кожному з яких розміщується ключова інформація про суб'єкта господарської діяльності,[2]:

Загальний вигляд бізнес-моделі Остервальдера Canvas

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат		Потоки доходів		

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [2,6,8]

Визначення ключових партнерів – це важливий етап у формуванні бізнес-моделі. Це дозволяє компанії зрозуміти, з ким вона повинна співпрацювати для досягнення своїх цілей.

Партнери можуть бути різними за своєю природою та виконувати різні функції. Ось деякі типи партнерів [8]:

- Постачальники

Надають сировину, матеріали, компоненти, необхідні для виробництва продукту або надання послуги.

- Дистриб'ютори

Займаються збутом продукції компанії.

- Стратегічні партнери

Співпрацюють для досягнення спільних цілей, обмінюються ресурсами та знаннями.

- Технологічні партнери

Надають технологічні рішення, програмне забезпечення або інші технологічні ресурси.

- Фінансові партнери

Надають фінансування, інвестиції.

Вибір правильних партнерів – це стратегічне рішення, яке може значно вплинути на успіх бізнесу. При формуванні бізнес-моделі необхідно ретельно проаналізувати, які партнери необхідні для досягнення поставлених цілей, і розробити ефективну стратегію співпраці.

Після того, як ми визначили ключових партнерів, які допоможуть нам у реалізації бізнес-моделі, настає час зосередитися на внутрішніх процесах компанії. Цей етап пов'язаний з визначенням ключових видів діяльності.

Ключові види діяльності – це конкретні дії та процеси, які компанія повинна виконувати на високому рівні, щоб успішно реалізувати свою ціннісну пропозицію, досягти своїх цілей і отримати прибуток. Іншими словами, це те, що компанія робить найкраще, щоб створити і доставити цінність клієнту [8].

Чітке розуміння того, що компанія робить найкраще, дозволяє їй зосередитися на своїх сильних сторонах, підвищити ефективність і досягти конкурентної переваги. Бізнес-модель Канва є потужним інструментом для визначення і аналізу ключових видів діяльності, що допомагає компаніям досягти успіху на ринку.

Серед основних прикладів ключових видів діяльності можна виділити створення інноваційних продуктів або послуг, що задовольняють потреби клієнтів, виготовлення продуктів або надання послуг. Просування продуктів або послуг на ринку, залучення клієнтів і здійснення продажів. Доставка продукції або надання послуг клієнтам. Надання підтримки клієнтам після продажу, вирішення проблем та скарг. Розробка нових продуктів, технологій та бізнес-моделей. Створення і

підтримка сильного бренду, будівання міцних відносин з постачальниками для забезпечення безперебійної роботи бізнесу [12].

Визначення ключових ресурсів – це один із найважливіших етапів у формуванні бізнес-моделі. Це ресурси, які необхідні для створення, доставки та отримання цінності для клієнтів. Від того, наскільки ефективно компанія зможе управляти своїми ресурсами, залежить її успіх.

Ресурси можуть бути різними за своєю природою [2,8]:

– Фізичні ресурси

Це матеріальні активи, необхідні для виробництва або надання послуг. Наприклад, будівлі, обладнання, сировина, транспорт.

– Інтелектуальні ресурси

Це нематеріальні активи, такі як патенти, авторські права, ноу-хау, бренди, бази даних.

– Людські ресурси

Це співробітники компанії з їхніми знаннями, навичками та досвідом.

– Фінансові ресурси

Це грошові кошти, необхідні для фінансування діяльності компанії.

Визначення пропозиції цінності – це один з найважливіших етапів у формуванні бізнес-моделі. Це той момент, коли компанія чітко формулює, що саме вона пропонує своїм клієнтам і чому вони повинні обрати саме її продукт або послугу [9].

Кожен продукт або послуга створюється для вирішення певної проблеми або задоволення певної потреби клієнта. Важливо чітко сформулювати, яку саме проблему вирішує ваша пропозиція.

Чому клієнти повинні обрати саме цей продукт або послугу. Це питання стосується унікальної торгівельної пропозиції (УТП) компанії. Чому клієнт повинен обрати саме ваш продукт або послугу, а не конкурента?

Унікальна ціннісна пропозиція це те, що відрізняє ваш продукт або послугу від конкурентів. Це можуть бути особливі функції, дизайн, якість, ціна або будь-яка інша характеристика [8].

Чітка пропозиція цінності допомагає компанії зосередитися на розробці продуктів і послуг, які дійсно потрібні клієнтам. Унікальна пропозиція цінності дозволяє компанії виділитися на тлі конкурентів. Пропозиція цінності є основою для розробки ефективних маркетингових повідомлень. Визначення пропозиції цінності – це перший крок до створення успішної бізнес-моделі. Чітко сформульована пропозиція цінності допомагає компанії завоювати довіру клієнтів і досягти своїх бізнес-цілей.

Розробка ефективних каналів збуту є критично важливим етапом у формуванні бізнес-моделі. Це шлях, яким продукт або послуга досягає кінцевого споживача. Від правильного вибору каналів залежить успіх продажів та взаємодія з клієнтами [13].

Основні стратегії:

- Прямі продажі: Компанія безпосередньо взаємодіє з клієнтами, продаючи їм свої продукти або послуги. Це можуть бути власні магазини, онлайн-магазини, продаж за прямими контактами тощо.

- Непрямі продажі: Компанія використовує посередників (дистриб'юторів, дилерів, агентів) для продажу своїх продуктів або послуг. Це дозволяє охопити більшу аудиторію, але вимагає побудови ефективних партнерських відносин.

- Комбіновані продажі: Компанія використовує як прямі, так і непрямі канали збуту. Це дозволяє охопити різні сегменти ринку і збільшити обсяг продажів.

Для фізичних товарів можуть використовуватися традиційні роздрібні магазини, онлайн-маркетплейси, або прямі поставки. Для цифрових продуктів більш актуальні онлайн-продажі та цифрові платформи. Для різних сегментів клієнтів можуть бути ефективні різні канали [14]. Наприклад, для молоді основний акцент може бути зроблений на соціальних мережах, а для більш старшого покоління – на традиційних медіа. Для локального бізнесу можуть бути актуальні офлайн-магазини або доставка в межах міста. Для міжнародного бізнесу – онлайн-продажі з доставкою в різні країни.

Взаємодія з клієнтами – це важлива складова каналів збуту. Вона включає в себе не тільки процес продажу, але і післяпродажне обслуговування, підтримку клієнтів, збір відгуків тощо.

Основні аспекти взаємодії з клієнтами:

- Надання клієнтам інформації про продукт або послугу, допомога у виборі, оформленні замовлення, вирішенні проблем.
- Просування продукту або послуги через різні канали, створення бренду, залучення нових клієнтів.
- Доставка продукту клієнту, повернення товару, обмін.
- Надання технічної підтримки, відповідей на питання, вирішення проблем після продажу.

Вибір і розробка каналів збуту – це стратегічне рішення, яке має значний вплив на успіх бізнесу. Правильно вибрані канали дозволяють донести продукт до цільової аудиторії, збільшити обсяг продажів і зміцнити позиції компанії на ринку [2].

Визначення цільової аудиторії тобто чітке визначення того, на кого саме орієнтована компанія. Це дозволяє зосередити маркетингові зусилля та розробляти продукти або послуги, які максимально відповідають потребам конкретної групи споживачів.

- Сегментація ринку

Розподіл загального ринку на більш дрібні сегменти за різними критеріями (демографічні, психографічні, поведінкові). Це дозволяє ідентифікувати найбільш перспективні сегменти для компанії.

- Побудування портрета клієнта

Створення детального опису типового представника цільової аудиторії. Це включає в себе аналіз його потреб, мотивації, поведінки, цінностей.

Аналіз потреб клієнтів

Після визначення цільової аудиторії необхідно детально вивчити її потреби. Це дозволить зрозуміти, які проблеми клієнтів може вирішити компанія і які саме продукти або послуги будуть для них найбільш цінними.

- Методи дослідження: Для аналізу потреб клієнтів можуть використовуватися різні методи, такі як [8]:
 - Опитування
 - Фокус-групи

- Спостереження
- Аналіз відгуків клієнтів
- Виявлення неявних потреб: Крім явних потреб (які клієнти можуть чітко сформулювати), важливо виявити також неявні потреби, які клієнти можуть не усвідомлювати.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити позицію компанії на ринку, виявити сильні і слабкі сторони конкурентів, а також визначити можливості для диференціації. Визначення прямих і непрямих конкурентів, виявлення того, що дозволяє конкурентам успішно працювати на ринку, пошук незайнятих ніш на ринку, де компанія може отримати конкурентну перевагу [13].

Визначення структури витрат – це важливий етап у формуванні бізнес-моделі, який допомагає зрозуміти, які ресурси необхідні для функціонування бізнесу та як ефективно їх використовувати.

Витрати – це будь-які кошти, які компанія витрачає для виробництва та доставки продукту або послуги. Вони можуть бути поділені на кілька категорій [8]:

- Прямі витрати: Це витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукту або наданням послуги. Наприклад, вартість сировини, матеріалів, пряма заробітна плата виробничих робітників.
- Непрямі витрати: Це витрати, які не можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного продукту або послуги, але необхідні для підтримки виробничого процесу. Наприклад, оренда приміщень, комунальні платежі, заробітна плата адміністративного персоналу.

- Маркетингові витрати

Витрати на рекламу, просування продукту, участь у виставках.

- Витрати на дослідження та розробки

Витрати на створення нових продуктів або вдосконалення існуючих.

- Витрати на продаж

Витрати на збут продукції, комісійні агентам, транспортні витрати.

- Адміністративні витрати

Витрати на управління компанією (зарплата менеджерів, офісні витрати).

Оптимізація витрат – це постійний процес, спрямований на зниження витрат при збереженні якості продукту або послуги. Детальний аналіз структури витрат дозволяє виявити найбільш витратні статті та знайти резерви для економії. Порівняння пропозицій різних постачальників може допомогти знайти більш вигідні умови. Автоматизація виробництва, впровадження нових технологій, скорочення відходів можуть знизити витрати. Переговори з постачальниками про зниження цін або більш вигідні умови постачання. Вибір найбільш ефективних каналів маркетингу, використання цифрових інструментів. Передача деяких функцій стороннім виконавцям може знизити витрати на персонал та інфраструктуру. Перехід на хмарні сервіси може знизити витрати на ІТ-інфраструктуру [10].

Визначення структури витрат і пошук шляхів її оптимізації є важливими кроками для забезпечення фінансової стійкості бізнесу. Ретельний аналіз витрат дозволяє виявити резерви для зниження собівартості продукції або послуги і підвищення прибутковості компанії.

Визначення джерел доходів – це ключовий етап у формуванні бізнес-моделі. Це момент, коли компанія визначає, яким чином вона перетворюватиме свою цінність (продукт або послугу) на гроші.

Основні способи монетизації [10]:

- Компанія отримує дохід від продажу товарів або послуг клієнтам. Це найпоширеніший спосіб монетизації.
- Клієнти платять періодичну плату за доступ до продукту або послуги (наприклад, платні сервіси стрімінгу, програмне забезпечення).
- Компанія отримує дохід від розміщення реклами на своєму сайті або в додатку.
- Компанія отримує відсоток від кожної транзакції, що здійснюється через її платформу (наприклад, платежі, бронювання).
- Основний продукт або послуга надається безкоштовно, а додаткові функції або послуги пропонуються за платну підписку.
- Компанія продає ліцензії на використання своєї інтелектуальної власності (наприклад, патенти, авторські права).

Висновки до розділу 1

Отже проаналізувавши основні фактори та підходи до формування бізнес-моделі підприємства можна дійти висновку, що на даний момент існує досить велика кількість різного роду моделей. Вони представляють собою як і вузько направлені, для вирішення певних проблематик, так і розгалужені для аналізу та ідентифікації основних недоліків у функціонуванні компанії. Прогрес типології бізнес-моделей дає зрозуміти що взаємодія між різними структурами стає все більш нетиповою, та постійно вдосконалюється на вимогу на сучасності, що в свою чергу потребує реакції від підприємств задля того щоб залишатися на гарному рівні результативності. Це прогрес стосується всіх сфер господарської діяльності та може як завдати шкоди, так і принести користь та поставити суб'єкта господарювання у вигідне становище з точки зору позиціонування на ринку.

Щодо підходів, то вони є сталими у своїх принципах функціонування, як вже було відмічено існує досить велика їх кількість, а тому і існує немало модифікацій цих стандартних моделей, що в свою чергу дозволяє практикам підлаштовувати модель під сучасні вимоги та виклики. Такий спосіб є досить поширеним на даний момент, що стосується саме удосконалених моделей, так як ринок стає все більш нестандартним, а тому і стандартні моделі виявляються неефективними для деяких компаній. Отже можна дійти висновку, що головне в бізнес-моделюванні не сама бізнес-модель, а принцип її застосування та комбінування з різного роду інструментами бізнес-аналізу задля досягнення якомога більшої ефективної віддачі. Багато компаній не готові до цього, а тому і покидають ринок, або просто не в змозі підлаштувати свою бізнес-модель під сучасні вимоги ринку, так як почали робити це невчасно. Таким чином вчасний аналіз бізнес-моделі компанії допомагає знизити рівень критичності ризикових факторів для підприємства а в деяких випадках і зовсім нівелювати їх.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

2.1 Діагностика стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку, профіль компанії та аналіз галузі

Свою історію компанія «Оболонь» починає у 1974 році з будівництва нового пивоварного заводу на околицях Києва. Вибір місця розташування був зумовлений наявністю великих запасів високоякісної артезіанської води з юрського горизонту, що є ідеальною основою для виробництва пива. Запуск підприємства приурочили до літніх Олімпійських ігор 1980 року.

З 1983 року завод стає відомим під брендом «Оболонь». Наступні роки характеризуються стрімким розвитком виробництва та розширенням асортименту. Компанія активно інвестує в модернізацію обладнання та вихід на нові ринки [28].

Переломним моментом в історії «Оболоні» стала приватизація у 1992 році. Компанія стала одним з перших українських підприємств, які перейшли у приватну власність. Це дало поштовх до активного розвитку та розширення географії діяльності.

У наступні роки «Оболонь» активно розширює свою присутність на українському ринку шляхом придбання інших пивоварних заводів та підприємств з виробництва безалкогольних напоїв. Компанія також активно розвиває експорт, виходячи на ринки країн Європи, Канади та інших.

Сьогодні «Оболонь» є одним з лідерів українського ринку пивоваріння, її продукція відома не лише в Україні, а й за її межами. Компанія постійно працює над розширенням асортименту, вдосконаленням якості продукції та підвищенням рівня обслуговування клієнтів [29].

Ключові цілі та завдання компанії [28]:

- Збільшення обсягів виробництва та розширення географії продажів.
- Підвищення добробуту працівників підприємства.
- Розвиток нових продуктів та брендів.
- Укріплення позицій на ринку та підвищення впізнаваності бренду «Оболонь».

Історія «Оболоні» - це яскравий приклад того, як українське підприємство змогло перетворитися на успішну міжнародну компанію. Завдяки постійному розвитку, інноваціям та орієнтації на потреби споживачів, «Оболонь» займає лідируючі позиції на ринку і продовжує динамічно розвиватися.

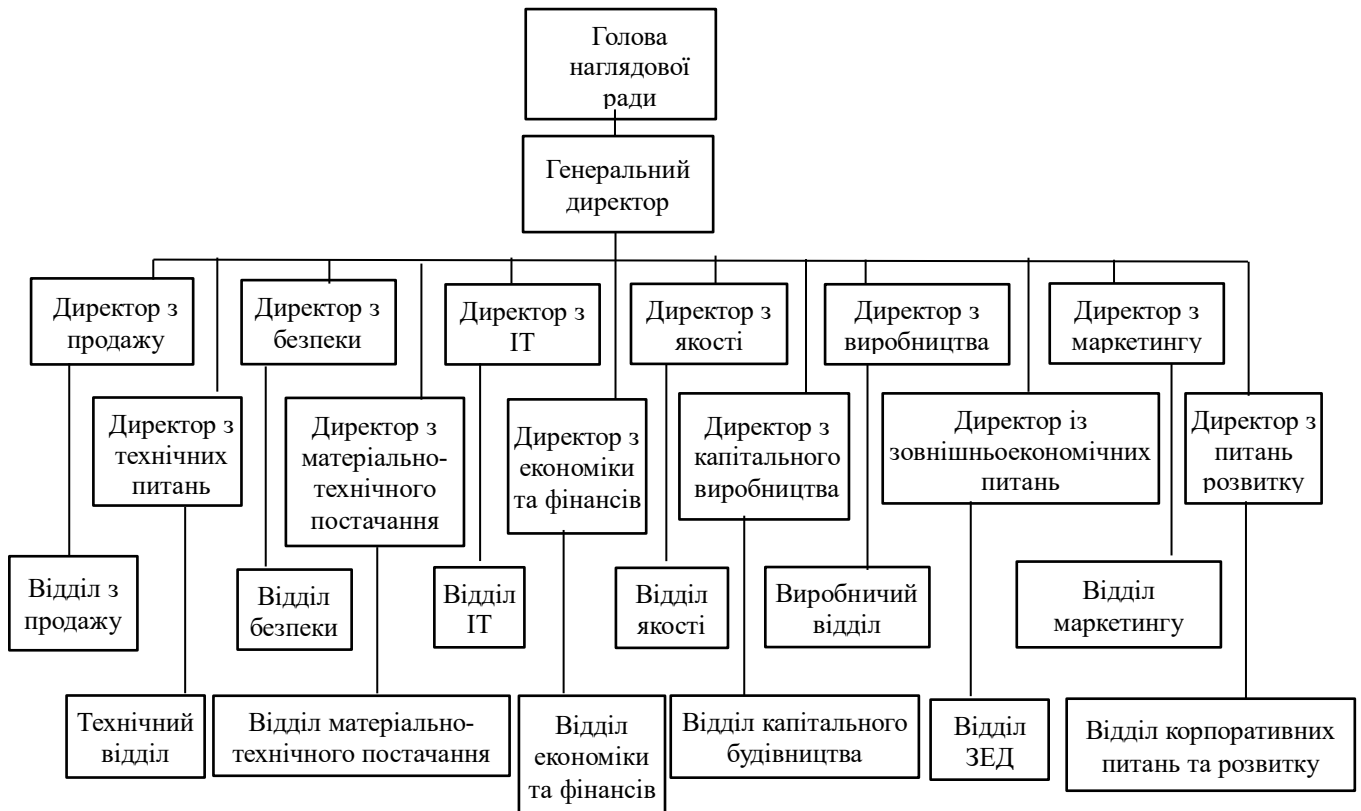


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [29,30]

Місія компанії полягає в тому, щоб стати найсильнішою та конкурентоспроможною корпорацією, що представляє та виробляє пиво, безалкогольні напої та мінеральні води, одночасно збільшуючи фінансовий ріст штату та виводячи уряд на міждержавні ринки. і, в той же час, представляють значні перспективи для експортних споживачів як на місцевих, так і на міжнародних ринках [28].

Пиво традиційно є найпопулярнішим алкогольним напоєм в Україні, займаючи близько 35% ринку. Наявність понад 240 пивоварних заводів, серед яких понад 200 малих, свідчить про розвиток цього сегмента. Висока якість українського пива, його різноманітність та конкурентоспроможна ціна дозволяють йому успішно конкурувати

з імпортованими аналогами. Завдяки цьому, лівова частка пива на українському ринку – вітчизняного виробництва [31].

Останні роки в Україні спостерігається зростання популярності крафтового пива, виготовленого на малих пивоварнях. Ця тенденція, що зародилася в США, де крафт займає близько 25% ринку, поступово набирає обертів і в Україні. До кінця 2020 року очікувалося, що частка крафтового пива на українському ринку сягне 1% [33].

Повномасштабна війна в Україні внесла суттєві корективи у всі сфери життя, в тому числі і на ринок алкогольних напоїв. Масовий виїзд населення, обмеження роботи закладів громадського харчування та логістичні перебої негативно вплинули на продажі алкоголю [32].

Зокрема, з кінця лютого до початку квітня 2022 року діяла заборона на продаж алкоголю. Незважаючи на це, пиво виявилось найбільш стійким до цих змін. Пояснюється це, зокрема, сезонністю споживання пива та меншими обмеженнями на його продаж порівняно з іншими видами алкоголю [34].

Український ринок пива характеризується високим рівнем конкуренції та різноманітністю продуктів. Незважаючи на війну, пиво залишається одним з найпопулярніших алкогольних напоїв серед українців. Тенденції до зростання популярності крафтового пива та пошуку нових смаків свідчать про подальший розвиток цього сегмента ринку.

Українська пивоварна галузь також зазнала значних змін. Зміни у законодавстві, такі як віднесення пива до алкогольних напоїв, підвищення акцизів та обмеження реклами, створили додаткові бар'єри для виробників. Це призвело до зростання собівартості продукції та, як наслідок, до зниження її конкурентоспроможності [35].

Незважаючи на складні умови, українські пивовари демонструють стійкість. За прогнозами, виробництво пива в 2022 році має зрости на 68,4% порівняно з попереднім роком [31]. Однак, це зростання відбувається після значного падіння виробництва у першому півріччі року, що свідчить про нерівномірність відновлення галузі.

Структура ринку пива у 2021 р. представлено на рис. 2.2

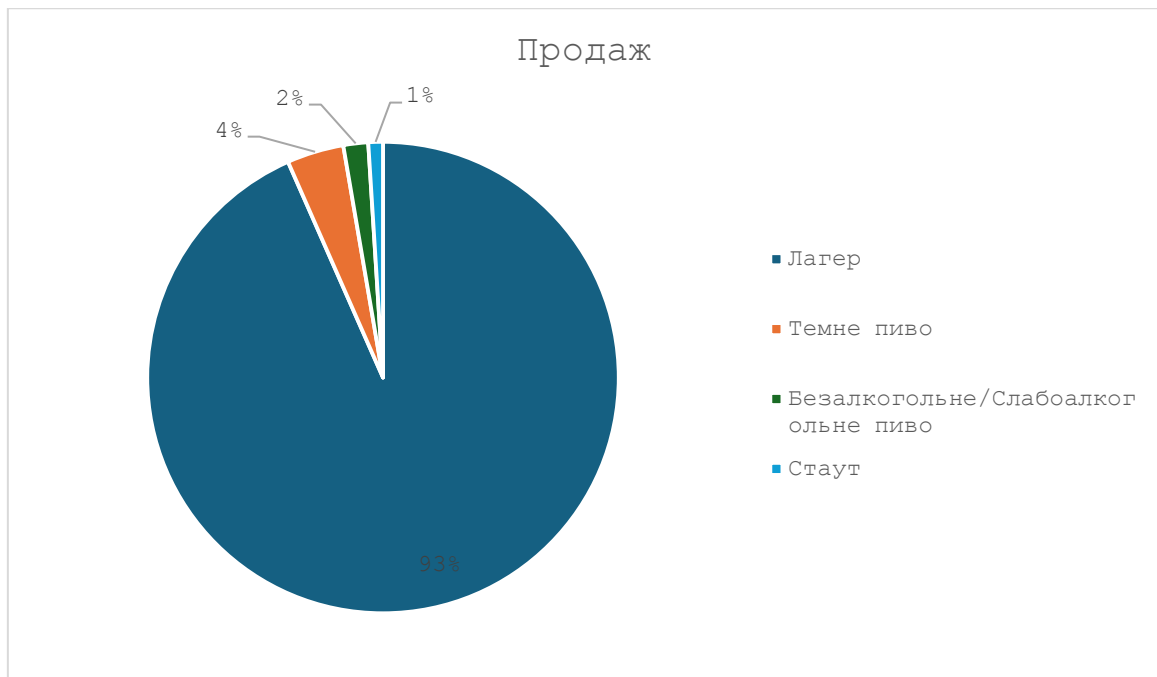


Рис. 2.2. Структура ринку пива у 2021 р.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [36,37]

Загальне скорочення споживчих витрат, посилення регуляторного тиску та обмеження соціальної активності призвели до зниження споживання алкоголю приблизно на 50%.

З послабленням карантинних заходів люди почали частіше відвідувати заклади громадського харчування, що стимулювало попит на пиво. Поступове відновлення економіки призвело до зростання доходів населення і, відповідно, до збільшення споживчих витрат. Пивоварні підприємства адаптували свої бізнес-моделі до нових реалій, оптимізували витрати та розробили нові продукти. Крафтове пиво стає все більш популярним серед споживачів, що стимулює розвиток невеликих пивоварень і розширення асортименту пива [38].

Незважаючи на прогнозоване зростання виробництва в 2022 році, галузь все ще не повністю відновилася після спаду, спричиненого пандемією та економічними труднощами. У першому кварталі 2022 року виробництво пива скоротилося на 50% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Однак, починаючи з другого кварталу, спостерігається поступове відновлення [39].

У 2022 році спостерігалось значне скорочення виробництва пива, особливо в перші місяці війни. Це було пов'язано з руйнуванням виробничих потужностей,

перебоями з постачанням сировини та енергоносіїв, а також зменшенням споживчого попиту.

Більша частина виробництва пива зосередилася в західних областях України, які були відносно безпечними. Підприємства на сході, півдні та в центрі країни припинили роботу через бойові дії.

Споживачі стали більш чутливими до ціни, що призвело до зростання попиту на більш дешеві сорти пива. Введення додаткових обмежень на продаж алкогольних напоїв, пов'язаних з воєнним станом, також вплинуло на динаміку ринку [40].

Тривоги щодо безпеки змусили пивоварні підприємства тимчасово призупинити виробництво. Зруйнування доріг, мостів та інших інфраструктурних об'єктів ускладнило доставку сировини та готової продукції. Перебої з електроенергією та газом ускладнили роботу підприємств. Зростання цін на сировину та ускладнення її постачання також негативно вплинули на виробництво. Війна призвела до зниження доходів населення, що зменшило споживчі витрати на непотрібні товари, до яких відноситься і пиво [41].

Відновлення пивоварної галузі залежатиме від багатьох факторів, зокрема від тривалості війни, темпів відновлення економіки та інвестицій у виробництво. Очікується, що ринок пива буде відновлюватися повільно, оскільки споживачі надаватимуть перевагу більш економним варіантам.

Очікується, що виробництво пива буде все більше концентруватися у західних областях України, де ситуація з безпекою є більш стабільною.

Незважаючи на загальне зниження споживання, крафтове пиво продовжує набирати популярність серед споживачів, які готові платити більше за якісний продукт [42].

Очікується, що онлайн-продажі пива будуть активно розвиватися, оскільки все більше споживачів віддають перевагу дистанційному шопінгу [42].

Після закінчення війни можна очікувати посилення конкуренції на ринку пива, оскільки нові гравці можуть увійти на ринок.

Війна в Україні завдала значної шкоди пивоварній галузі. Однак, галузь демонструє ознаки відновлення, і в довгостроковій перспективі очікується її

поступове зростання. Для успішного відновлення пивоварним підприємствам необхідно адаптуватися до нових умов, інвестувати в модернізацію виробництва та розвивати нові продукти [32].

У ТОП-100 основних платників податків за 2022 рік увійшли три пивні титани:

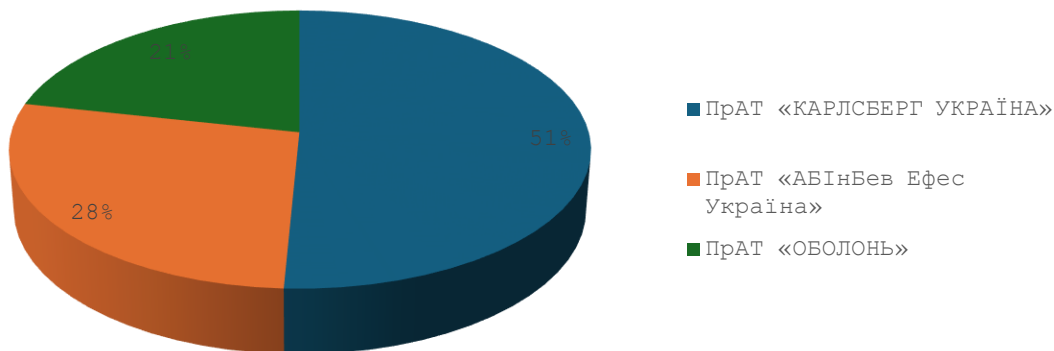


Рис. 2.3 – Статистика найкрупніших платників податків за 2022 в пивній галузі.
Джерело: Розроблено автором на основі джерел [33,36,37]

Український ринок пива характеризується високою концентрацією виробництва в руках кількох великих компаній, таких як ПАТ «Оболонь», ПАТ «АБІНБЕВ Ефес Україна», ТОВ «Перша приватна пивоварня» та ПАТ «Карлсберг Україна». Ці компанії контролюють більшу частину ринку і пропонують широкий асортимент масових брендів [35].

Останні роки спостерігається стрімкий розвиток сегмента малих крафтових пивоварень. Ці підприємства фокусуються на виробництві невеликих партій пива з використанням натуральних інгредієнтів та експериментальних рецептів [43]. Незважаючи на невелику частку в загальному обсязі виробництва, крафтові пивоварні відіграють важливу роль у формуванні різноманітності ринку та задоволенні потреб споживачів, які шукають нові смаки та оригінальні продукти [39].

Війна призвела до зміни споживчих пріоритетів. Споживачі стали більш схильними підтримувати локальних виробників, обираючи крафтове пиво замість

масових брендів. Також зросла зацікавленість до натуральних продуктів та здорового способу життя [43].

Вплив державної політики, а саме заборона продажу алкоголю під час воєнного стану, а потім її часткове скасування, суттєво вплинули на динаміку ринку. З одного боку, це дозволило підтримати економіку, з іншого – створило додаткові труднощі для виробників.

Діяльність будь-якого підприємства, зокрема такого великого виробника, як ПрАТ «Оболонь», підлягає чіткому нормативно-правовому регулюванню. Цей комплекс законодавчих актів створює рамки для функціонування компанії, забезпечуючи захист прав споживачів, дотримання стандартів якості продукції та справедливую конкуренцію.

Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність ПрАТ «Оболонь», можна умовно поділити на кілька груп [45]:

Загальноекономічні: Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України тощо. Ці закони визначають загальні принципи господарювання, права та обов'язки підприємств, порядок оподаткування.

Спеціальні: Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів», Закон України «Про акціонерні товариства» та інші. Ці закони безпосередньо стосуються діяльності харчової промисловості, зокрема виробництва пива. Вони регламентують вимоги до якості продукції, процедури сертифікації, правила маркування та ін.

Регулювання ринку алкогольної продукції: Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячних спиртів та лікеро-горілчаних виробів», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі алкогольними напоями» та інші. Ці нормативно-правові акти визначають порядок виробництва, обігу та продажу алкогольних напоїв, включаючи пиво.

Ключові аспекти регулювання [34]:

- Якість та безпека продукції: Законодавство встановлює жорсткі вимоги до якості та безпечності харчових продуктів, зокрема пива. Виробники зобов'язані проводити регулярні лабораторні дослідження, дотримуватися санітарних норм та правил.
- Маркування продукції: Маркування продукції має бути чітким, достовірним та містити всю необхідну інформацію для споживача (склад, харчова цінність, виробник тощо).
- Ліцензування: Для виробництва та реалізації алкогольної продукції потрібна відповідна ліцензія.
- Акцизне оподаткування: Виробництво алкогольних напоїв підлягає акцизному оподаткуванню.
- Стандартизація: Діяльність підприємства має відповідати вимогам національних та міжнародних стандартів.

Нормативно-правове поле, в якому працює ПрАТ «Оболонь», є досить складним і динамічним. Компанія повинна постійно відстежувати зміни в законодавстві та забезпечувати відповідність своєї діяльності всім вимогам. Це гарантує не лише якість продукції та захист прав споживачів, але й стабільну роботу підприємства в довгостроковій перспективі.

Діяльність ПрАТ «Оболонь», як і будь-якого іншого підприємства харчової промисловості, підлягає суворому дотриманню численних нормативних документів. Ці документи встановлюють правила виробництва, якості продукції, санітарних норм та інших важливих аспектів, що забезпечують безпеку споживачів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Основні групи нормативних документів, що регулюють діяльність «Оболоні» [34,37]:

- Санітарні норми та правила: Встановлюють вимоги до якості води, гігієни виробництва, упаковки продукції. Приклади таких документів: ДСанПіН 4.4.4-152–2008 [46], ДСанПіН 2.2.4-171–2010 [47], ДСТУ 7525:2014 [48].

- Стандарти якості продукції: Визначають фізико-хімічні показники, органолептичні властивості та інші характеристики продукції. До цієї групи належать ДСТУ 2368:2004 [49], ДСТУ 4850:2007 [50], та інші.
- Правила маркування та пакування: Регламентують вимоги до етикеток, упаковки та транспортування продукції. Приклади: ДСТУ 2887-94 [51], ДСТУ 2890-94 [52].
- Технічні регламенти: Визначають загальні принципи та підходи до технічного регулювання, включаючи процедури оцінки відповідності.
- Захист споживачів: Нормативні документи гарантують, що продукція «Оболоні» безпечна для здоров'я споживачів та відповідає всім необхідним вимогам.
- Підвищення конкурентоспроможності: Дотримання стандартів якості дозволяє компанії підтримувати високий рівень продукції та завоювати довіру споживачів.
- Уникнення штрафів та санкцій: Порухення законодавства може призвести до значних штрафів та інших санкцій.
- Підтвердження якості: Наявність відповідних сертифікатів свідчить про високу якість продукції та дозволяє компанії успішно конкурувати на міжнародному ринку.

Нормативно-правова база, якою керується ПрАТ «Оболонь», є складною і постійно оновлюється. Дотримання цих норм є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємства та гарантією якості його продукції.

Система внутрішніх та зовнішніх документів, що регулюють діяльність підприємства

Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі такого великого, як ПрАТ «Оболонь», регулюється широким спектром нормативних документів. Ці документи можна розділити на дві основні групи:

Внутрішні організаційні документи

Це документи, які розробляються безпосередньо на підприємстві і визначають його внутрішню структуру, функціонування та взаємовідносини між підрозділами та працівниками. До них належать [28]:

- Статут: Основний документ підприємства, який визначає його мету, структуру, права та обов'язки.
- Колективний договір: Угода між адміністрацією підприємства та трудовим колективом, що регулює трудові відносини.
- Правила внутрішнього трудового розпорядку: Встановлюють порядок прийняття на роботу, звільнення, обчислення робочого часу, відпусток тощо.
- Штатний розпис: Визначає структуру підрозділів, кількість штатних одиниць та посади.
- Посадові інструкції: Описують функціональні обов'язки кожного працівника.
- Положення про структурні підрозділи: Визначають завдання, функції та відповідальність кожного підрозділу.
- Положення про систему планування та бюджетування: Регламентує процес планування діяльності підприємства.
- Положення про документообіг: Визначає порядок створення, обробки та зберігання документів.
- Положення з техніки безпеки та охорони праці: Забезпечують безпечні умови праці.
- Правила пожежної безпеки: Регламентують заходи щодо попередження та гасіння пожеж.
- Накази та розпорядження: Видаються керівництвом підприємства для вирішення поточних питань.

Зовнішні нормативні документи

Це документи, які приймаються державними органами та регулюють діяльність всіх підприємств певної галузі. До них належать [34,37,45]:

- Господарський кодекс України [53]: Визначає загальні принципи господарської діяльності.
- Податковий кодекс України [54]: Регулює порядок сплати податків і зборів.

- **Закони України:** Про захист прав споживачів, про безпечність та якість харчових продуктів, про акціонерні товариства тощо.
- **Санітарні норми та правила:** Встановлюють вимоги до виробництва харчових продуктів.
- **Технічні регламенти:** Визначають технічні вимоги до продукції.

Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх документів

Внутрішні документи підприємства повинні відповідати вимогам зовнішнього законодавства. Наприклад, Статут підприємства повинен відповідати вимогам Цивільного кодексу України, а Правила внутрішнього трудового розпорядку - вимогам Кодексу законів про працю України.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Повномасштабна війна в Україні мали значний вплив на діяльність пивоварних компаній, зокрема ПрАТ «Оболонь». Серед основних чинників, що вплинули на ринок, можна виділити, карантинні обмеження та економічна нестабільність призвели до зміни споживчих пріоритетів. Споживачі стали більш обережними у витрачання коштів, що позначилося на споживанні алкогольних напоїв. Значна частина споживання пива припадає на заклади громадського харчування. Їхнє закриття під час локдауну призвело до значного скорочення продажів. Обмеження на пересування, руйнування інфраструктури та дефіцит палива ускладнили доставку сировини та готової продукції. Інфляція, девальвація національної валюти та зростання цін на енергоносії призвели до значного зростання собівартості виробництва [21].

Незважаючи на значні виклики, компанія продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов і підтримувати стабільність бізнесу. Зростання чистого доходу у 2021 та 2022 роках було обумовлено переважно зростанням цін на продукцію, а не збільшенням обсягів виробництва. Це свідчить про те, що компанія змогла зберегти попит на свою продукцію навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення. Зростання собівартості продукції у 2021 році було пов'язано з інфляційними процесами та подорожчанням сировини, енергоносіїв та інших

виробничих ресурсів. Компанія змушена була адаптувати свою бізнес-модель до нових умов, зокрема, переорієнтуватися на внутрішній ринок, розширити асортимент продукції та оптимізувати витрати [44].

Таблиця 2.1

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення			
					2020/2019		2021/2020	
		2020	2021	2022	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	5 549 706	5 986 592	8 649 174	436 886	7,3	2 662 582	30,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 070 109	4 877 463	5 751 536	807 354	16,5	874 073	15,20
Валовий прибуток	тис. грн.	1 479 597	1 109 129	2 897 638	-370 468	-33,4	1 788 509	61,72
Витрати на збут	тис. грн.	719 636	790 218	684 010	70 582	8,9	-106 208	-15,53
Адміністративні витрати	тис. грн.	361 150	423 695	470 629	62 545	14,7	46 934	9,97
Повні витрати	тис. грн.	5 150 895	6 091 376	6 906 175	940 481	15,44	814 799	11,80
Прибуток чистий	тис. грн.	338 614	-130 821	1 114 681	-469 435	358,84	124 5502	111,74
Вартість основних засобів	тис. грн.	4 386 805	4 067 871	3814672	-318 934	-7,84	-253199	-6,64
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	Грн.	0,93	1,02	0,80	0,09	27,72	-0,22	-27,43
Рентабельність продажів	%	6,57	-2,15	16,14	-8,72	x	18,29	x

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [33,34,36]

Попередній аналіз фінансових показників ПрАТ «Оболонь» дав нам загальне уявлення про стан компанії та тенденції її розвитку. Включення даних про рентабельність продажів та структуру активів дозволяє провести більш детальний і всебічний аналіз.

Повномасштабна війна в Україні має значний вплив на фінансові результати компанії, викликавши коливання виручки, собівартості та прибутку. Незважаючи на

складні умови, компанія продемонструвала стійкість і змогла збільшити чистий дохід від реалізації продукції. Зниження витрат на 1 гривню чистого доходу від реалізації свідчить про ефективність заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та зниження собівартості. Рентабельність продажів суттєво змінювалася протягом аналізованого періоду, що свідчить про вплив різних факторів на прибутковість компанії [30]. Компанія володіє різноманітними активами, які забезпечують її виробничу діяльність.

Зростання рентабельності продажів у 2022 році до 16,14% свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії. Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, зростанням цін на продукцію та зменшенням витрат. Наявність як виробничих, так і невиробничих активів свідчить про диверсифікацію активів компанії. Це знижує ризики, пов'язані з кон'юнктурою ринку пива. Для забезпечення довгострокового зростання компанії необхідно інвестувати в модернізацію виробництва, розробку нових продуктів та розширення дистрибуційної мережі. Компанія стикається з різними ризиками, такими як інфляція, зміни податкового законодавства, конкуренція та геополітичні ризики [30].

Однак, для забезпечення сталого зростання компанії необхідно постійно працювати над підвищенням ефективності виробництва, розширенням асортименту продукції та зміцненням своїх позицій на ринку.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр

Показники	2020 р	2021 р	2022р	Відхилення	
				20/21	21/22
Середньорічна вартість основних засобів	6787547,5	4 067 871	3 814 672	-2 719 677	-253 199
Знос, тис. грн	7392445	7 975 795	8 306 118	583 350	330 323
Коефіцієнт зносу,%	1,09	1,96	2,18	0,87	0,22
Фондовіддача	1,22	0,68	0,44	-0,54	-0,24
Фондоємність	0,82	1,47	2,27	0,65	0,80
Фондоозброєність	2928,19	1856,63	1823,46	-1 071,56	-33,17

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [29,30,36,37]

Попередній аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволив оцінити загальну картину роботи підприємства. Додавання даних про основні фонди та матеріальні ресурси дозволяє більш детально проаналізувати ефективність використання активів компанії.

Це може свідчити про зниження інвестиційної активності компанії або про знос основних фондів. Збільшення зношення основних фондів знижує їхню вартість і може негативно вплинути на ефективність виробництва. Це означає, що для отримання однієї гривні продукції компанія використовує більше основних фондів, ніж раніше. Зменшення кількості працівників може бути пов'язано з автоматизацією виробництва або скороченням обсягів виробництва. Незважаючи на зниження фондівіддачі, зменшення кількості працівників може свідчити про певну ефективність використання основних фондів. Однак, для більш точного висновку необхідно провести додатковий аналіз, включаючи розрахунок фондомісткості продукції та коефіцієнта завантаження обладнання [34]. Розрахунок цих показників дозволить оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів. Зниження матеріаломісткості свідчить про оптимізацію виробничих процесів і зниження витрат. Аналіз структури операційних витрат дозволить визначити найбільш витратні статті і розробити заходи щодо їх оптимізації.

Щодо оптимізації використання основних фондів, то слід провести інвентаризацію основних фондів, виявити невикористовуване обладнання та розробити план його продажу або перепрофілювання. Інвестувати в модернізацію виробництва для підвищення його ефективності та зниження витрат [30]. Розробити заходи щодо зниження матеріаломісткості продукції, такі як впровадження нових технологій, використання вторинної сировини та оптимізація логістичних процесів. Провести оцінку ефективності використання трудових ресурсів і розробити заходи щодо підвищення продуктивності праці.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що ПрАТ «Оболонь» має потенціал для підвищення ефективності використання своїх активів. Для цього необхідно провести комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу [29].

**Структура та ефективність використання матеріальних ресурсів ПрАТ
«Оболонь» за 2020-2022 рр**

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення 21/22 рр	
				абс	відн
Матеріальні затрати	2993302	3389517	3 617 382	227 865	6,30
Витрати на оплату праці	705528	728365	853 060	124 695	14,62
Відрахування на соціальні заходи	149141	154432	182 848	28 416	15,54
Амортизація	399564	402242	383 029	-19 213	-5,02
Інші операційні витрати	1204645	1381481	1 482 506	101 025	6,81
Разом	5452180	6056037	6 518 826	462 789	7,10

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [36,37,39]

Попередні аналізи дозволили нам отримати загальне уявлення про фінансовий стан ПрАТ «Оболонь». Тепер, заглибившись у структуру витрат, ми можемо більш точно визначити причини зміни фінансових показників та виявити потенційні напрямки для оптимізації.

Як і очікувалося, матеріальні витрати складають найбільшу частку у структурі витрат підприємства. Зростання цих витрат може бути пов'язане з підвищенням цін на сировину, тару, енергоносії тощо.

Збільшення заробітної плати може бути пов'язане з індексацією заробітної плати, підвищенням тарифних ставок або збільшенням кількості працівників.

Зменшення амортизаційних відрахувань, ймовірно, пов'язане зі зносом основних фондів або їх продажем. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. З одного боку, зменшення амортизаційних відрахувань збільшує прибуток, з іншого боку - свідчить про старіння основних фондів і потребу в інвестиціях.

Можливі причини змін у структурі витрат зростання цін на сировину, енергоносії та інші ресурси призводить до збільшення матеріальних витрат. Зміна асортименту продукції або технологічних процесів може вплинути на структуру витрат. Зміни податкового та трудового законодавства можуть призвести до

збільшення податкових платежів та фонду оплати праці. Здатність менеджменту ефективно управляти витратами може значно вплинути на фінансові результати підприємства.

Зростання матеріальних витрат та фонду оплати праці свідчить про вплив зовнішніх факторів на фінансові результати підприємства. Зменшення амортизаційних відрахувань може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Для подальшого підвищення ефективності виробництва необхідно провести детальний аналіз структури витрат і розробити заходи щодо їх оптимізації [30].

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Темп росту		Нормативне значення
				2019/2020	2020/2021	
1. Обсяг власних оборотних коштів	-2921657	-2357064	-1712809	0.806	0.726	x
2. Маневреність власних оборотних коштів	-0.4246	-0.3858	-0.2924	0.91	0.76	x
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	0.4051	0.4386	0.6845	1.08	1.56	1-2
4. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0.1415	0.1547	0.2216	1.09	1.43	0,6 – 0,8
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0062	0.0061	0.0078	0.98	1.28	> 0 збільшення
6. Частка оборотних коштів у активах	0.1810	0.1987	0.2551	1.10	1.28	> 0 збільшення

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [30,33,36]

Кількість власних оборотних коштів має від'ємне значення, а відсутність власних оборотних коштів за досліджуваний період зменшилася. Компанії не вистачає готівки, щоб гарантувати безперебійну роботу за рахунок довгострокових фінансових ресурсів, що створює небезпеку втрати ліквідності та стабільності.

Негативний показник мобільності власного капіталу відображає залежність підприємства від позикових оборотних коштів. ПАТ «Оболонь» не в змозі формувати обігові кошти та фінансувати свої оборотні кошти виключно за рахунок власного капіталу.

Таким чином, аналіз ліквідності виявив порушення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; Таким чином, для відновлення стабільності ПрАТ

«Оболонь» буде доцільно залучити зовнішні інвестиційні ресурси, оптимізувати структуру активів (збільшити власний капітал), збільшити високоліквідні активи, продати частину надлишкових активів та ліквідувати залишки запасів. для композиції [55].

Щоб зберегти ліквідність, корпорація може вивчити можливість придбання облігацій, випущених іншими компаніями, щоб отримати додатковий процентний дохід. Оцінка фінансової стійкості (незалежності) підприємства характеризує рівень самофінансування та залежність підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів для формування активів, що свідчить про ефективність структури фінансових ресурсів, достатність та збалансованість зміни власного капіталу.

У досліджуваній період коефіцієнт автономії знаходиться в межах нормативного діапазону 0,4-0,6, що свідчить про відсутність фінансових ризиків.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2019- 2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Темп росту		Нормативне значення
				2019/2020	2020/2021	
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0.341	0.399	0.4541	1.170	1.138	> 0,5
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2.934	2.507	2.20	0.854	0.878	< 1 зменшення
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0.780	-0.638	-0.26	0.818	0.408	> 0 збільшення
4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.659	0.601	0.55	0.912	0.915	> 0,1

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [33,34,35]

Крім того, коефіцієнт фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення 1,67-2,5, що свідчить про відсутність потенційних загроз для фінансової системи. Оскільки коефіцієнт левериджу власного капіталу є від'ємним, це означає, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, призначені для фінансування необоротних активів. Як наслідок, для фінансування поточних активів

потрібен позиковий капітал. Оскільки коефіцієнт концентрації позикового капіталу знаходиться в допустимому діапазоні, можна зробити висновок, що компанія в змозі погасити свої зобов'язання.

Необхідно також звернути увагу на світові тенденції ринку пива. Це стає важливим з кількох причин: підприємство експортує свою продукцію, а ринок пива має великий експортний потенціал, яким користуються українські підприємства; також тенденції світового ринку пива з часом впливають на ринок України з певним запізненням. Основними світовими тенденціями ринку є зміщення споживачів від кількісних показників та цін на пиво до якості і авторських смакових відтінків, що призводить до різноманітних комбінацій смаків [56].

2.3. Діагностика, ідентифікація та аналіз проблем функціонування теперішньої бізнес-моделі підприємства бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь», аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» як один з лідерів українського ринку пива має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому утримувати свої позиції та успішно конкурувати з іншими виробниками. Розглянемо детальніше ці переваги:

Компанія має багаторічну історію, що дозволяє їй асоціюватися у споживачів зі стабільністю, якістю та традиціями. «Оболонь» є одним з найвідоміших українських брендів, що забезпечує високий рівень впізнаваності та лояльності споживачів. Бренд тісно пов'язаний з українською культурою та історією, що створює додаткову емоційну цінність для споживачів [29].

Компанія має одну з найбільших дистрибуційних мереж в Україні, що дозволяє доставляти продукцію в усі регіони країни. Власна логістична інфраструктура забезпечує ефективну доставку продукції до торгових точок. Міцні партнерські відносини з роздрібними мережами та дистриб'юторами [37].

Компанія пропонує широкий асортимент пива різних сортів та смаків, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Оновлення асортименту новими продуктами, що дозволяє залучати нових

споживачів та відповідати сучасним трендам [57].

Компанія пропонує продукти, орієнтовані на різні сегменти споживачів (молодь, чоловіки, жінки) [57].

Компанія використовує сучасне обладнання, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та ефективність виробництва.

Впровадження нових технологій дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити її якість. Наявність власної інженерної служби забезпечує безперебійну роботу виробництва та швидке вирішення технічних проблем.

Компанія активно підтримує соціальні проекти та ініціативи в регіонах своєї діяльності.

Компанія дотримується екологічних стандартів та впроваджує екологічно чисті технології виробництва.

Основними конкурентами підприємства є АБ ІнБев Ефес, Карлсберг та Перша приватна броварня. ПрАТ «Оболонь» утримує четверте місце на ринку пива і складає приблизно 8,9% від загального обсягу ринку. Після об'єднання Сан ІнБев та Ефес позиція «Оболоні» на ринку погіршилася через вступ на сцену великого гравця, який здобув значну частину ринку. Таким чином, є важливим проаналізувати конкурентні переваги, крім виробничих можливостей, що впливають на ринок і дозволяють підприємствам здобувати прибуток [35].

Необхідно також звернути увагу на світові тенденції ринку пива. Це стає важливим з кількох причин: підприємство експортує свою продукцію, а ринок пива має великий експортний потенціал, яким користуються українські підприємства; також тенденції світового ринку пива з часом впливають на ринок.

Аналіз конкурентного середовища показує, що основним суперником для компанії «Оболонь» є міжнародний пивний бренд «Карлсберг», який активно представлений на українському ринку. Для зміцнення своїх позицій і підвищення конкурентоспроможності «Оболонь» має розвивати стратегії, спрямовані на завоювання більшої частки ринку та утримання своєї аудиторії.

Таблиця 2.6.

Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Ринок пива			
	ПрАТ «Оболонь»	Конкуренти		
		Карлсберг	САН ІнБев	Ефес
Якість	0,75	0,85	0,80	0,85
Кількість	0,90	0,75	0,60	0,70
Унікальність	0,75	0,85	0,85	0,65
Асортимент	0,90	0,75	0,65	0,65
Сервіс	0,70	0,65	0,70	0,75
Надійсність	0,85	0,75	0,70	0,70
Реклама	0,75	0,85	0,65	0,60
Імідж	0,85	0,80	0,65	0,85

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [33,34,36]

Таблиця 2.7.

Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ПрАТ «Оболонь»		Конкуренти					
				Карлсберг		САН ІнБев		Ефес	
		A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i
Якість	0,2	0,75	0,15	0,85	0,17	0,80	0,16	0,85	0,17
Інноваційність	0,07	0,90	0,06	0,75	0,05	0,60	0,04	0,7	0,05
Унікальність	0,1	0,75	0,08	0,85	0,09	0,85	0,09	0,65	0,07
Заходи	0,1	0,90	0,09	0,75	0,08	0,65	0,07	0,65	0,07
Надійсність	0,08	0,85	0,07	0,75	0,06	0,70	0,06	0,7	0,06
Реклама	0,1	0,75	0,08	0,85	0,09	0,65	0,07	0,6	0,06
Іміджеві аспекти	0,15	0,85	0,13	0,80	0,12	0,65	0,10	0,85	0,13
$\sum A_i P_i$	1		0,79		0,78		0,71		0,74

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [33,34,36]

де A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Висновок про конкурентні переваги здійснюється за наступною шкалою:

- переваги над конкурентами вище лише на 30% – низька конкурентоспроможність;

30-50% – відносно стійке положення на ринку;

50-70% – успішна конкуренція на ринку;

понад 70% – контроль над ринком даної продукції (послуги).

Для того, щоб зрозуміти, чи ефективно функціонує підприємство на ринках, проведемо SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін та можливостей і загроз, які існують на підприємстві.

Таблиця 2.8.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Внутрішнє середовище підприємства		
Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
Виробнича	Відносно низький рівень собівартості. Висока фондовіддача. Висока якість продукції. Висока продуктивність праці виробничого персоналу. Енергоощадні технології.	Низький відсоток нововведень. Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами. Неефективне використання основних засобів.
Кадрова	Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. Позитивна ділова репутація.	Неефективна система мотивації та стимулювання праці. Високий рівень плинності кадрів. Низький рівень кваліфікації менеджерів.
Маркетингова	Продукція має попит. Торгова марка «Оболонь» є відомою.	Неефективна реклама та стимулювання збуту (продукція залежується на складі). Низьке оновлення асортименту Проблеми з продажами.
Фінансова	Доступність позикових коштів. Висока ліквідність активів підприємства.	Нестійке фінансове становище. Збиток. Високий рівень залежності від кредиторів.
Організаційні можливості	Ефективна організаційна структура. Налагоджені відносини з постачальниками.	Недостатня кваліфікація менеджерів.
Зовнішнє середовище підприємства		
Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економічний	Активізація інвестиційних процесів	Економічна криза в країні. Високий рівень інфляції. Високий рівень відсоткових ставок. Високий рівень податків.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [35,49]

Політика та законодавство	Досконалість законодавчих актів. Стабільність законодавства.	Високий тиск політичних сил на економіку. Мінливість законодавства. Суперечність законодавства.
Соціальна сфера	Підвищення культурного рівня Підвищення якості освіти	Зменшення реальних доходів населення. Погіршення демографічної ситуації.
Розвиток науки і техніки	Швидкий розвиток інформаційних технологій. Поліпшення інноваційного клімату	Низький рівень витрат на наукові дослідження. Низька якість інформаційних ресурсів.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [35,49]

Аналізуємо дані отримані з таблиці зводимо їх в одну, за допомогою перехресного SWOT-аналізу.

Таблиця 2.9.

SWOT – аналіз підприємства

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Спираючись на стійкі ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації та конкурентні переваги, ПрАТ «Оболонь» має можливість виходити на нові ринкові сегменти та обслуговувати додаткові категорії споживачів. Висока прибутковість компанії сприяє зростанню доходів населення, а значні виробничі потужності дозволяють розширювати масштаби виробництва.	Завдяки можливості проникнення на нові ринкові сегменти, обслуговування додаткових категорій споживачів та розширення виробничих потужностей, ПрАТ «Оболонь» може ефективно знижувати ризики, пов'язані з конкуренцією, невдалими спробами диверсифікації та негативними аспектами масштабності бізнесу. Це також відкриває шлях до розробки ресурсозберігаючої стратегії. Крім того, використовуючи зростання доходів населення, компанія має можливість удосконалити систему мотивації працівників.
Загрози (T)	Завдяки високій прибутковості та рентабельності, компанія здатна нейтралізувати загрозу інфляції та зниження доходів населення. Диференціація продукції, підтримка та розвиток іміджу, а також міцні ринкові позиції дозволяють ефективно реагувати на зміну споживчих потреб і вподобань, а також протистояти зростаючому конкурентному тиску.	Компанії слід зосередити свою діяльність на вдосконаленні системи стимулювання праці, посиленні захисту від конкурентних атак, уникненні необґрунтованих спроб диверсифікації та контролю за оптимальними обсягами виробництва. ПрАТ «Оболонь» також необхідно розробити дієву ресурсозберігаючу стратегію, мінімізувати вплив інфляції, зниження доходів населення, змін у смаках і потребах споживачів, а також адаптуватися до уповільнення темпів зростання ринку.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [35,39]

Розрахувавши показники SWOT-Матриці, можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться у сегменті «Слабкі сторони – Можливості», а отже для нього потрібно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабкостей.

Деякими стратегічними заходами для реалізації цієї стратегії є:

- Запровадження нововведень;
- Збільшення власного капіталу за рахунок залучення нових акціонерів;
- Покращення умов, організації та стимулювання праці;
- Приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.

Місія ПрАТ «Оболонь» - забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями [28]. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» - розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Метою маркетингу ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам [28].

Отже, ПрАТ «Оболонь» найбільше використовує такі конкурентні стратегії [12,18]:

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії (ще сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми) за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;
- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

Динамічний SWOT-аналіз є важливим інструментом для ефективного впровадження проєкту, який передбачає відкриття відділу інноваційної діяльності, запровадження нової крафтової продукції та створення нового маркетингу на базі ПрАТ «Оболонь». Такий аналіз дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії. Ось кілька ключових причин, чому саме динамічний SWOT-аналіз буде корисним у цьому контексті:

На відміну від статичного SWOT-аналізу, динамічний SWOT дозволяє врахувати поточні зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсах, що є

важливим у сфері інновацій та крафтового виробництва. Наприклад, якщо на ринку з'являються нові тренди або конкуренти змінюють свою стратегію, динамічний аналіз допоможе швидко відреагувати.

Завдяки постійній оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів, можна знайти нові можливості для вдосконалення продукції, її позиціонування та підвищення якості обслуговування. Це допоможе виявити перспективи зростання для нового відділу інновацій, а також правильно сформулювати маркетингову стратегію, яка залучить споживачів.

Динамічний SWOT дозволяє не тільки ідентифікувати можливості, але й краще побачити потенційні загрози для проєкту, такі як зміни у законодавстві або зміна уподобань споживачів. Наприклад, на ринку крафтової продукції виникає багато нових трендів, тому важливо оцінювати їхню стійкість та перспективність. З огляду на постійну зміну переваг споживачів та швидкий розвиток нових каналів комунікації, динамічний SWOT дозволить підлаштувати маркетингову стратегію під нові тенденції. Це допоможе залучити аудиторію та підвищити її лояльність до бренду. Оскільки відкриття нового відділу інновацій та виробництво крафтової продукції спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку, динамічний SWOT допоможе підсилити сильні сторони і мінімізувати вплив слабких, що забезпечить конкурентні переваги.

Динамічний SWOT-аналіз дасть можливість ПрАТ «Оболонь» не просто адаптуватися до нових умов, але й стати драйвером змін на ринку, розширити портфель продукції, залучити нових клієнтів і посилити позиції бренду. Це сприятиме успіху як на етапі запуску, так і в довгостроковій перспективі.

Застосування динамічного SWOT-аналізу на ПрАТ «Оболонь», визначає його рентабельність через систематичне виявлення сильних сторін та можливостей. Аналізується не лише поточний стан, але й динаміка змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємству оперативно адаптувати стратегії відповідно до тенденцій ринку та миттєво реагувати на нові можливості або загрози. Шляхом максимізації сильних сторін, вирішення проблем слабких, використання ринкових можливостей та управління ризиками, ПрАТ «Оболонь» може досягти високої рентабельності та

забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі пивоварної галузі [48,50].

Для аналізу будемо використовувати сильні сторони та можливості запропоновані для аналізу ПрАТ «Оболонь», а саме:

- S1 - впізнаваність бренду ПрАТ «Оболонь»;
- S2 - висока компетентність персоналу та технологічна оснащеність;
- S3 - ефективні технології виробництва, та наявність бази броварень;
- S4 - вдале з точки зору логстики географічне розташування;
- S5 - сприятлива організаційна культура підприємства;
- O1 – відносність іноземної якості та смаків продукції;
- O2 - високий попит на продукцію серед низького та середнього сегментів;
- O3 – відносно низька активність конкурентів;
- O4 - поява нових технологій в сфері крафтового пивоваріння.

Таблиця 2.10.

Оцінки швидкостей досягнення відповідності S_i/O_j

	e1	e2	e3	e4	e+1	мю	Станд. Відхилення		Альфа	
amax	2	2	2	2	2,7		0,31305		amax	3,574567288
o1	1	2	-1	0	1,7	1	1,240161	0,897968	0,25121	
o2	0	1	-1	2	0,7	1	1,121606	0,944234	0,264153	
o3	2	1	1	2	2,7	3	0,733485	2,022391	0,565772	
o4	2	2	1	0	2,7	2,5	1,052616	1,541115	0,431133	
o1	0	1	-1	1	0,7	0,5	0,853229	0,765512	0,214155	
o2	1	0	2	1	1,7	2	0,773305	1,608199	0,4499	
o3	2	2	0	1	2,7	2,5	1,052616	1,541115	0,431133	
o4	1	2	2	1	1,7	3	0,507937	2,430277	0,67988	
o1	2	1	1	0	2,7	2	1,038268	1,387907	0,388273	
o2	2	2	-1	0	2,7	1,5	1,564609	0,979135	0,273917	
o3	2	2	1	2	2,7	3,5	0,60663	2,401995	0,671968	
o4	2	2	2	2	2,7	4	0,31305	3,574567	1	
o1	1	1	2	0	1,7	2	0,773305	1,608199	0,4499	
o2	-1	1	2	1	-0,3	1,5	1,186592	1,124333	0,314537	
o3	0	1	-1	2	0,7	1	1,121606	0,944234	0,264153	
o4	-1	0	1	1	-0,3	0,5	0,86487	0,760343	0,212709	
o1	-1	1	2	0	-0,3	1	1,173882	0,92297	0,258205	
o2	1	0	1	2	1,7	2	0,773305	1,608199	0,4499	
o3	0	1	2	-1	0,7	1	1,121606	0,944234	0,264153	
o4	1	0	-1	1	1,7	0,5	1,052616	0,689208	0,192809	

Джерело: Розроблено автором на основі джерел

Зібравши думки експертів, перейдемо до створення таблиці з відображенням середніх значень показників, для створення графіку та ідентифікації необхідних вдосконалень.

Таблиця 2.11.

Матриця зважених динамічних оцінок

		Можливості				Середнє значення S
		O1	O2	O3	O4	
Сильні сторони	S1	25%	26%	57%	43%	38%
	S2	21%	45%	43%	68%	44%
	S3	39%	27%	67%	100%	58%
	S4	45%	31%	26%	21%	31%
	S5	26%	45%	26%	19%	29%
Середнє значення O		31%	35%	44%	50%	

Джерело: Розроблено автором на основі джерел

Відобразимо результати матриці зважених динамічних оцінок у діаграмі використання сильних сторін та можливостей у динамічному аспекті.

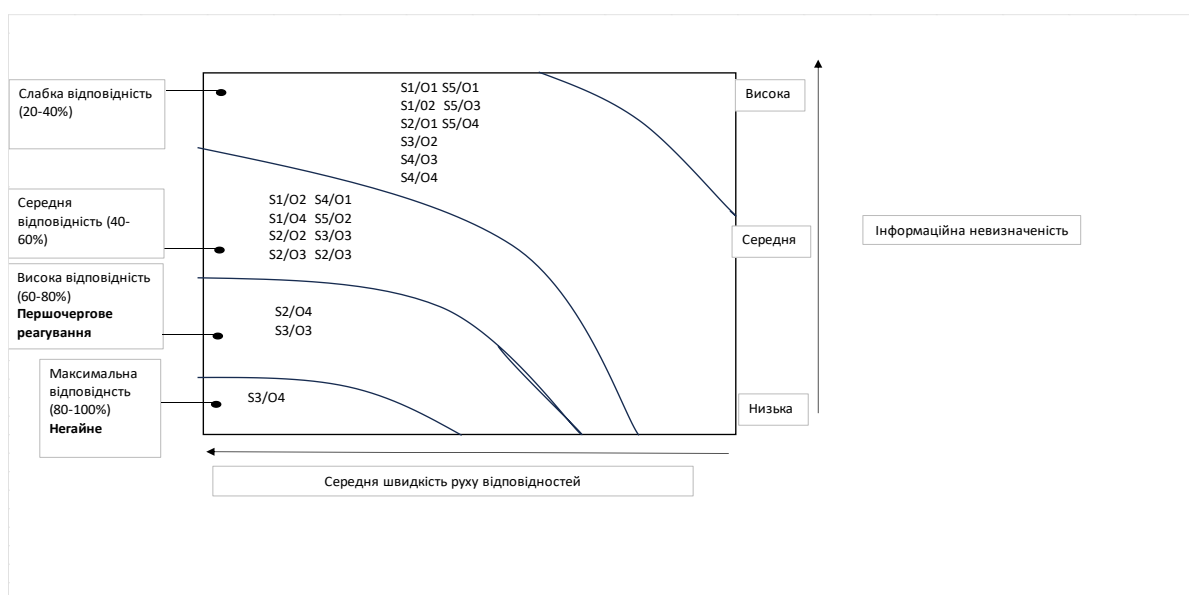


Рис. 2.4. Діаграма використання сильних сторін та можливостей у динамічному аспекті.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел

Підсумовуючи з вищезазначеного динамічного SWOT-аналізу підприємства пивної галузі ПрАТ «Оболонь», можна зазначити, що цей підхід є ключовим для забезпечення його рентабельності та конкурентоспроможності. ПрАТ «Оболонь» може ефективно використовувати цей інструмент для розробки стратегій, спрямованих на максимізацію своїх переваг у використанні технологій та просуванні маркетингової стратегії підприємства і мінімізацію ризиків. З врахуванням динамічності аналізу, підприємство може активно адаптувати свої стратегії до змін у справах та економічних умовах, що є ключовим для досягнення стабільного та прибуткового розвитку в конкурентному середовищі пивоварної галузі.

Проведений аналіз бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» дозволяє сформулювати більш детальне розуміння стратегії компанії та її позиціонування на ринку. Компанія успішно обслуговує як масовий ринок споживачів пива, так і B2B-сегмент, постачаючи солод іншим виробникам. Це забезпечує диверсифікацію доходів та знижує залежність від одного сегмента ринку. Розвинена мережа дистрибуції, що включає як традиційні торгові точки, так і HoReCa-сегмент, дозволяє компанії охопити максимальну аудиторію. Портфель брендів є важливим активом компанії, забезпечуючи впізнаваність і лояльність споживачів [59]. Власне виробництво солоду дозволяє компанії контролювати якість сировини та знижувати витрати. Активна маркетингова діяльність, включаючи промоакції, зовнішню рекламу та розробку нових продуктів, сприяє збільшенню обсягів продажів і зміцненню позицій на ринку.

Потенційні напрямки розвитку:

- Розширення асортименту: Постійний розвиток нових продуктів, адаптованих до змінюваних смаків споживачів, дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів.
- Підсилення цифрової трансформації: Інвестування в цифрові технології, такі як електронна комерція, персоналізація маркетингу, аналітика даних, дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів та покращити взаємодію з клієнтами.
- Розширення географії продажів: Вихід на нові ринки, як вітчизняні, так і зарубіжні, дозволить збільшити обсяги продажів і диверсифікувати ризики.

- Підвищення енергоефективності: Впровадження енергозберігаючих технологій дозволить знизити витрати на виробництво і покращити екологічний слід компанії.

- Розширення портфеля брендів: Аквизиція або розвиток нових брендів дозволить зміцнити позиції компанії на ринку і залучити нових споживачів.

Зростання конкуренції на ринку пива може призвести до зниження цін і маржинальності. Зміна смаків споживачів може вимагати від компанії постійно адаптувати свою продуктову лінійку. Зміни податкового та регуляторного законодавства можуть вплинути на витрати компанії і її прибутковість. Економічні кризи і спади можуть негативно вплинути на попит на пиво.

Для успішного розвитку компанії необхідно постійно відстежувати зміни на ринку і адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов. Впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити витрати і створити нові продукти. Дотримання соціальних і екологічних стандартів допоможе зміцнити імідж компанії і залучити нових споживачів. Співпраця з іншими компаніями, постачальниками та дистриб'юторами дозволить розширити можливості компанії і знизити ризики [35].

ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для подальшого розвитку. Завдяки своїй різноманітній продукції, широкій дистрибуційній мережі та сильним брендам компанія займає лідируючі позиції на українському ринку пива [35]. Однак, для успішного розвитку необхідно постійно працювати над удосконаленням своїх продуктів, розширенням географії продажів і адаптацією до мінливих умов ринку.

Бізнес-модель ПрАТ «Оболонь» — одного з провідних виробників пива і безалкогольних напоїв в Україні — базується на інтегрованій структурі виробництва, стратегії диверсифікації продуктів та експортоорієнтованій політиці, що робить підприємство успішним як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Основна цінність, яку надає «Оболонь», полягає у високій якості та різноманітності продукції. Підприємство відоме своєю орієнтацією на здоровий спосіб життя, і для цього створює не тільки пиво, але й широкий асортимент безалкогольних напоїв, соків, мінеральних вод. Особливістю продукції «Оболонь» є

екологічність та використання натуральних інгредієнтів, що приваблює споживачів, які цінують якісні та безпечні продукти.

«Оболонь» націлена на широкий спектр споживачів:

- Внутрішній ринок — продукція для різних вікових та соціальних груп, від молоді до сімейного сегмента.
- Зовнішній ринок — експортні поставки здійснюються у понад 50 країн світу, зокрема в країни Європи, Азії та Північної Америки. Вихід на міжнародні ринки розширює клієнтську базу та знижує ризики від коливань внутрішнього попиту.

«Оболонь» активно використовує як традиційні канали збуту (роздрібна торгівля через магазини, супермаркети, кафе, ресторани), так і сучасні (інтернет-продажі та спеціалізовані сайти). Це забезпечує широкий доступ до продукції та зручність для кінцевого споживача.

Підприємство підтримує тісний зв'язок із клієнтами через маркетингові кампанії, акції, спеціальні пропозиції та інноваційні підходи, що зміцнює лояльність до бренду. Крім того, через канали зворотного зв'язку «Оболонь» постійно аналізує відгуки споживачів, що дозволяє поліпшувати продукцію та обслуговування.

Серед ключових ресурсів компанії:

Сировинні — «Оболонь» використовує українські зернові культури, які становлять основу продукції;

Технологічні — сучасні виробничі лінії, що забезпечують високу якість продуктів;

Інноваційні — підприємство активно інвестує у нові технології, щоб зменшити витрати та підвищити екологічність.

Основними видами діяльності «Оболоні» є:

Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та соків.

Маркетинг і просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Логістика і забезпечення поставок продукції, що є одним з основних елементів ланцюга цінності.

«Оболонь» співпрацює з місцевими постачальниками сировини та матеріалів, логістичними компаніями для дистрибуції продукції, а також маркетинговими

агентствами для просування продукції. Підприємство активно підтримує партнерства з дистриб'юторами у різних країнах, що допомагає забезпечити стабільні обсяги експорту [35].

Основними статтями витрат є закупівля сировини, виробничі витрати, витрати на маркетинг і рекламу, витрати на логістику та експортну діяльність. «Оболонь» активно інвестує у нові технології та модернізацію обладнання, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва.

Доходи компанії формуються від продажу продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, причому суттєву частку складає експортна виручка, що дозволяє компанії успішно конкурувати з міжнародними брендами та стабільно розвиватися в сучасних непростих реаліях функціонування ринку пива в Україні.

Таблиця 2.12.

Бізнес-модель Остервальдера Canvas ПрАТ «Оболонь»

<ul style="list-style-type: none"> - Ключові партнери - Постачальники сировини - Дистриб'ютори - Маркетингові агентства - Виробники тари 	<ul style="list-style-type: none"> - Ключові види діяльності - Виробництво пива - Маркетинг - Продаж - Дистрибуція - Управління брендом 	<ul style="list-style-type: none"> - Ціннісна пропозиція - Свіже, якісне пиво різних сортів доступне за ціною. - Можливість придбати продукцію в різних торгових точках. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відносини з клієнтами - Масовий маркетинг - Реклама - Промоакції - Партнерські програми з закладами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Споживчі сегменти - Дорослі споживачі пива різного віку та соціального статусу - Заклади громадського харчування, роздрібні магазини
	<ul style="list-style-type: none"> - Ключові ресурси - Пивоварні - Обладнання - Торгові марки - Дистрибуційна мережа - Сировина - Вода. 		<ul style="list-style-type: none"> - Канали збуту - Роздрібні магазини - Супермаркети, - Заклади громадського харчування - Власна мережа дистрибуції 	

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [32,34,37]

- Структура витрат	- Потоки доходів
- Сировина	- Продаж пива
- Енергія	- Оптовий продаж слабоалкогольної продукції
- Заробітна плата	- Випуск продукції на замовлення
- Маркетинг	- Діцензійні платежі (якщо є)
- Дистрибуція	- Додаткові послуги (наприклад, організація заходів)
- Податки	
- Амортизація	

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [32,34,37]

Провівши детальний аналіз підприємства за бізнес-моделью Остервальдера, можна дійти таких висновків, щодо недоліків функціонування компанії, а саме:

Ціннісна пропозиція

Основна частина продукції підприємства складається з традиційних видів пива та безалкогольних напоїв, що може зменшувати інтерес споживачів до бренду. В останні роки спостерігається зростання популярності крафтового пива та інших альтернатив. Наявні пропозиції не задовольняють сучасні запити споживачів, які шукають нові смаки і варіанти. Ціннісна пропозиція не чітко позиціонується для нових споживчих сегментів, таких як молодь або споживачі, що ведуть здоровий спосіб життя. Для покращення ціннісної пропозиції компанії необхідно запровадити новий продукт — крафтове пиво, яке пропонує унікальні смаки та рецепти. Це дозволить відрізнитися від конкурентів і залучити нові споживчі сегменти [60].

Канали збуту

ПрАТ "Оболонь" переважно користується традиційними каналами, такими як супермаркети та роздрібні магазини. Це зменшує можливості для охоплення нових аудиторій, які віддають перевагу онлайн-шопінгу. В умовах зростаючого попиту на онлайн-продажі, особливо серед молодіжної аудиторії, недостатня активність у цій сфері може призводити до втрати частини ринку. Бренд недостатньо використовує соціальні медіа для комунікації зі споживачами, що обмежує його видимість та можливість залучення нових клієнтів. Потрібно впровадити новий маркетинг, який включатиме активізацію електронних каналів збуту, розвиток онлайн-продажів, а також використання соціальних медіа для просування нових продуктів, таких як

крафтове пиво [61]. Це дозволить залучити молодшу аудиторію та підвищити обізнаність про бренд.

Споживчі сегменти

Традиційні споживачі, які віддають перевагу пиву та сокам, є основною цільовою групою, що звужує потенціал для зростання. Немає пропозицій, орієнтованих на молодь, веганів, людей з особливими дієтичними потребами або тих, хто цікавиться здоровим способом життя. Сегментація ринку не враховує зміни у смаках і вподобаннях споживачів, що може призвести до втрати частини ринку. Запровадження крафтового пива допоможе привернути увагу нових споживчих сегментів, зокрема молоді, яка шукає унікальні та якісні продукти [60]. Важливо також активізувати маркетинг на платформах, які використовують ці сегменти.

Ключові види діяльності

Компанія не має відділу, який би фокусувався на інноваціях, нових технологіях та розвитку нових продуктів. Це призводить до того, що "Оболонь" не встигає за швидко змінюваними трендами. Немає спеціалізованих знань і досвіду для розробки та виробництва нових типів пива, які б відповідали сучасним вимогам споживачів. Компанії необхідно створити новий відділ інноваційної діяльності, який займатиметься дослідженням ринку, розробкою нових продуктів, зокрема крафтового пива, і впровадженням нових технологій [59]. Це забезпечить більш гнучкий підхід до зміни асортименту та задоволення запитів споживачів.

Структура витрат

Переважно витрати пов'язані з виробництвом традиційних напоїв, що може обмежувати можливості інвестування в нові проекти. Бракує ресурсів на дослідження і розробки нових продуктів, що стримує зростання і адаптацію до нових умов. Інвестиції в новий відділ, а також у розробку і маркетинг крафтового пива мають стати пріоритетом у структурі витрат. Компанія повинна переглянути свої фінансові стратегії, щоб знайти ресурси для підтримки інновацій.

ПрАТ "Оболонь" стикається з серйозними недоліками у своїй бізнес-моделі Остервальдера, які потребують термінового реагування. Запровадження нового відділу інноваційної діяльності, створення нового продукту — крафтового пива, а

також впровадження нового маркетингу є критично важливими кроками для адаптації компанії до сучасних умов ринку [59].

Проведений аналіз стратегії вертикальної диверсифікації ПрАТ «Оболонь» дозволяє зробити ряд важливих висновків та сформулювати рекомендації для подальшого розвитку компанії.

Переваги та недоліки стратегії:

- Переваги:
 - Збільшення контролю над виробничим процесом і якістю продукції.
 - Стабільність постачання сировини та збут готової продукції.
 - Можливість швидкого реагування на зміни ринку.
 - Диверсифікація доходів.
- Недоліки:
 - Великі капіталовкладення, особливо на перших етапах.
 - Ризик концентрації ризиків на одному підприємстві.
 - Складність управління різними видами діяльності.
 - Можливість появи внутрішньої конкуренції між підрозділами.

Погіршення фінансування та комунікаційних каналів можливо це пов'язано з недостатнім інвестуванням у розвиток, відсутністю ефективної системи управління фінансами та комунікаціями, або ж з впливом зовнішніх факторів (наприклад, економічна криза). Зниження прибутковості продукції при зростанні активів це може свідчити про неефективне використання активів, високі витрати на виробництво або ж про необхідність перегляду цінової політики.

Оптимізація портфеля продуктів, необхідно провести детальний аналіз асортименту продукції, визначити найбільш прибуткові напрямки та скоротити виробництво нерентабельних продуктів [60].

Поліпшення ефективності виробництва, впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів, оптимізація логістики дозволять знизити витрати і підвищити продуктивність.

Створення ефективної системи управління, розробка системи стратегічного планування, бюджетування, контролю та оцінки ефективності дозволить підвищити

ефективність управління компанією. Інвестиції в навчання і розвиток персоналу дозволять підвищити його професійний рівень і адаптувати до нових викликів.

Посилення маркетингових зусиль, активна маркетингова діяльність, включаючи брендинг, рекламу, промоакції, дозволить збільшити обсяги продажів і зміцнити позиції на ринку [61]. Розширення географії продажів, пошук нових ринків збуту дозволить знизити залежність від одного регіону.

Перспективи розвитку:

- Розширення географії продажів: Вихід на нові ринки, як вітчизняні, так і зарубіжні, дозволить збільшити обсяги продажів і диверсифікувати ризики.

- Розвиток нових напрямків бізнесу: Компанія може розглянути можливість розвитку нових напрямків бізнесу, пов'язаних з виробництвом харчових продуктів або безалкогольних напоїв [60].

- Створення власної мережі дистрибуції: Розширення власної мережі дистрибуції дозволить збільшити контроль над процесом продажів і знизити витрати.

- Партнерство з іншими компаніями: Співпраця з іншими компаніями, постачальниками та дистриб'юторами дозволить розширити можливості компанії і знизити ризики.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження організаційно-економічних передумов для формування бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» були виявлені ключові аспекти, що впливають на ефективність діяльності компанії. Аналіз внутрішнього середовища підприємства продемонстрував його сильні сторони, такі як наявність усталеного бренду, високоякісна продукція та досвідчені кадри, які є основою для подальшого розвитку. Проте, підприємство також стикається з низкою викликів, зокрема зростаючою конкуренцією на ринку крафтового пива, зміною споживчих уподобань та необхідністю впровадження інновацій.

Одним із головних висновків дослідження є те, що для формування нової бізнес-моделі необхідно враховувати сучасні тенденції ринку, зокрема попит на унікальні смакові рішення та екологічні аспекти виробництва. Запропоновані заходи щодо диверсифікації асортименту, створення нового відділу інноваційної діяльності та активізації маркетингових кампаній сприятимуть не лише залученню нових споживачів, а й зміцненню конкурентоспроможності компанії.

Виявлено, що фінансова ефективність реалізації нової бізнес-моделі може стати суттєвим фактором для підвищення прибутковості підприємства, що підтверджується проведеними розрахунками. Рекомендується провести подальший моніторинг і аналіз фінансових показників, щоб вчасно коригувати стратегію та забезпечити досягнення встановлених цілей.

Отже, формування нової бізнес-моделі для ПрАТ «Оболонь» є актуальним завданням, що вимагає системного підходу, готовності до змін та активної роботи над впровадженням інновацій. Успішна реалізація запропонованих заходів відкриває нові горизонти для розвитку компанії, зміцнюючи її позиції на ринку та забезпечуючи стабільне зростання в умовах сучасного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»

Проаналізувавши ситуацію з підприємство ПрАТ «Оболонь» можна зробити такі висновки, компанія потребує удосконалення бізнес-моделі саме в аспектах інноваційних рішень, що відповідають сучасності, а саме впровадження нового продукту на ринок пива, зокрема крафтові сорти з додаванням певним смаків, так як зараз споживач хоче чогось нового та ексклюзивного, те що буде вирізняти наш продукт серед інших. Наступним кроком удосконалення бізнес-моделі стане введення маркетингових рішень, тобто активізація маркетологів та розробка плану просування компанії на ринку крафтових напоїв та і в принципі популяризація торгової марки, та набуття нової позитивної репутації серед різних сегментів споживачів. Цей відділ буде складатися з різного роду фахівців, а саме бізнес-аналітик, маркетолог, проджект-менеджер, продакт-менеджер.

Отже слід почати саме з фундаменту введення даних змін у бізнес-модель компанії, тобто створення відділу, сам відділ буде створено під керівництвом комерційного директора, тісно співпрацювати з відділом кадрів, задля залучення нового персоналу, який спеціалізується на інноваційних рішеннях, також з відділом бухгалтерії, для розрахунку витрат та врахування певних фінансових ризиків.

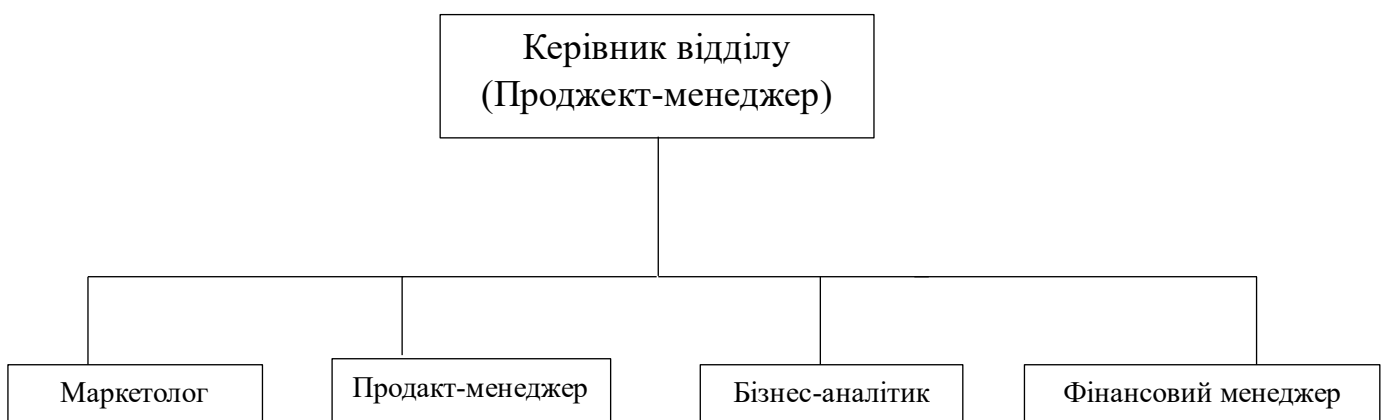


Рис.3.1 Організаційна структура відділу інноваційної діяльності

Джерело: *Розроблено автором*

Розібравши структуру відділу, можемо зробити висновок, щодо принципів взаємодії між співробітниками. Аналітична частина відділу що представлена у вигляді бізнес-аналітика моніторить ситуацію на ринку та результативність впровадження запропонованих заходів. Фінансовий менеджер розраховує необхідну кількість матеріальних активів залучених для створення нових проєктів, він напряду співпрацює з бухгалтерією. Продакт-менеджер керує процесом впровадження нових продуктів на ринок та працює з бізнес-аналітиком задля співставлення ефективності нововведень. Маркетолог співпрацює з усіма вище вказаними інстанціями та просуває продукцію і аналізує чи цей продукт є потрібним.

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на оплату праці нового відділу інноваційної діяльності

Посада	Місячна зарплата (грн)	Соціальні виплати (грн)	Додаткові витрати (грн)	Загальні витрати на місяць (грн)	Загальні витрати на рік (грн)
Проджект-менеджер	35 000	6 500	3 500	45 000	540 000
Бізнес-аналітик	25 000	5 000	2 000	32 000	384 000
Фінансовий менеджер	30 000	6 000	3 000	39 000	468 000
Продакт-менеджер	28 000	5 600	2 500	36 100	43 3200
Маркетолог	27 000	5 400	2 000	34 400	412 800
Разом				186 500	2 242 000

Джерело: Розроблено автором

Створення ефективного відділу інноваційної діяльності потребує ретельного підбору персоналу. Оскільки ПрАТ «Оболонь» є великим підприємством харчової промисловості, до потенційних співробітників будуть пред'явлені високі вимоги, що враховують як професійні знання та навички, так і особистісні якості.

Таблиця 3.2

Основні обов'язки та компетенції співробітників відділу

Посада	Основні обов'язки	Необхідні компетенції	Взаємодія з іншими відділами
Бізнес-аналітик	Аналіз ринку, конкурентів, ефективності проєктів, розробка аналітичних звітів	Аналітичні навички, знання ринку, вміння працювати з даними, знання бізнес-процесів	Фінансовий менеджер, продакт-менеджер, маркетолог, інші відділи (залежно від проєкту)

Джерело: Розроблено автором

Продовження таблиці 3.2

Фінансовий менеджер	Складання бюджетів, фінансовий аналіз, управління фінансовими потоками, співпраця з бухгалтерією	Фінансові знання, аналітичні навички, знання бухгалтерського обліку, вміння працювати з фінансовими системами	Бізнес-аналітик, бухгалтерія, керівництво компанії
Продакт-менеджер	Управління життєвим циклом продукту, розробка стратегії виведення продукту на ринок, взаємодія з командою розробки	Знання продуктів компанії, маркетинг, управління проектами, вміння працювати в команді	Бізнес-аналітик, маркетолог, розробники, виробництво
Маркетолог	Просування продукції, дослідження ринку, розробка маркетингових стратегій, аналіз ефективності маркетингових кампаній	Маркетингові знання, аналітичні навички, креативність, вміння працювати з різними маркетинговими інструментами	Бізнес-аналітик, продакт-менеджер, відділ продажів, дизайнери

Джерело: *Розроблено автором*

Процесом підбору та найму співробітників в це відділ буде займатися відділ кадрів ПрАТ «Оболонь», процес відбору персоналу цього відділу буде проходити по таким критеріям:

- Глибокі знання у сфері харчової промисловості

Розуміння технологічних процесів виробництва пива та інших напоїв, знання законодавства та стандартів якості у харчовій галузі.

- Досвід роботи в інноваційних проектах

Досвід участі у розробці нових продуктів, технологій або процесів.

- Аналітичні навички

Здатність збирати, аналізувати та інтерпретувати дані для прийняття обґрунтованих рішень.

- Креативність та інноваційність

Здатність генерувати нові ідеї та нестандартні рішення.

- Знання інструментів управління проектами

Вміння планувати, організовувати та контролювати виконання проектів.

- Знання англійської мови

Для спілкування з іноземними партнерами та доступу до світових наукових публікацій.

- Знання сучасних технологій

Розуміння можливостей цифрових технологій для розвитку бізнесу (IoT, Big Data, AI).

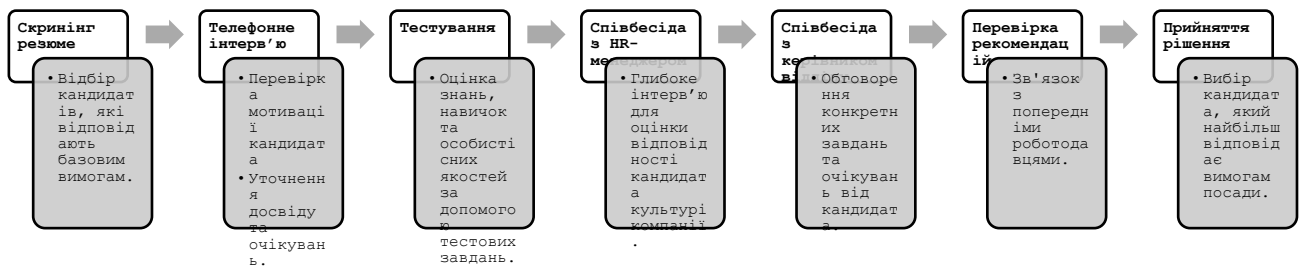


Рис.3.2 Процес відбору персоналу для відділу інноваційної діяльності

Джерело: Розроблено автором

Підбір персоналу для відділу інноваційної діяльності – це складний і відповідальний процес. Важливо враховувати не тільки професійні компетенції кандидатів, але і їхні особистісні якості та мотивацію. Правильно підібрані співробітники стануть рушійною силою для розвитку компанії та створення нових продуктів.

Крім традиційних засобів масової інформації, активно залучатимемо навчальні заклади, зокрема, університетські центри кар'єри. Співпраця з цими інституціями дозволить отримати доступ до бази даних талановитих студентів, що стоять на порозі професійної діяльності.

Для отримання детальної інформації про кожного кандидата буде використано багаторівневий підхід, що включає:

- Збір базових даних про освіту, досвід роботи, навички та очікування від майбутньої роботи.
- Використання інструментів, таких як 16Personalities, для оцінки особистісних якостей та потенціалу кандидата.
- Структурована співбесіда, що дозволить оцінити комунікативні навички, мотивацію та відповідність корпоративній культурі.

- Збір відгуків від попередніх роботодавців або викладачів для підтвердження інформації, наданої кандидатом.

Результати оцінки кандидатів аналізуватимуться спільно відділом кадрів та безпосереднім керівником підрозділу, куди планується прийняти нового співробітника.

Враховуючи сучасні тенденції ринку, серед можливих варіантів вдосконалення конкурентних переваг підприємства найперспективнішим є введення сортів крафтового пива. Дуже популяризований вид виробництва у пивоварних компаніях, який набирає обертів та має гарні перспективи розвитку, на даний момент існує велика кількість сортів крафтового пива з різними домішками, та смаковим розмаїттям. Враховуючи те що сучасний соціум прагне чогось нового та незвичного, впровадження такого роду продукції від компанії «Оболонь» буде вигідним, якщо брати до уваги репутаційні аспекти діяльності підприємства, зокрема те що ПрАТ «Оболонь» українська компанія.

Впровадження нових сортів крафтового пива на ринок є перспективним напрямом розвитку для ПрАТ «Оболонь». Це дозволить компанії не тільки розширити свій продуктовий портфель, але й залучити нову аудиторію споживачів, яка все більше цікавиться новими смаками та експериментальними сортами пива.

Ключові заходи для успішного запуску нових сортів крафтового пива:

1. Глибокий аналіз ринку

Проведений вище детальний аналіз сучасних трендів на ринку пива та крафтової продукції, визначено найбільш популярні стилі та смаки, а також ідентифіковано потенційних конкурентів. Це дозволить розробити унікальні рецептури, які будуть відповідати вимогам цільової аудиторії.

2. Розробка ексклюзивних рецептур

Створення нових сортів пива має бути засноване на оригінальних рецептурах, які відрізнятимуться від пропозицій конкурентів. Варто звернути увагу на використання нестандартних інгредієнтів, експерименти зі стилями та комбінаціями смаків.

Обираючи сорти крафтового пива для впровадження, слід враховувати такі фактори:

Сьогодні популярні такі стилі, як IPA, Pale Ale, Stout, Porter, Pilsner, Wheat Beer тощо.

Молоде покоління споживачів все частіше віддає перевагу насиченим смакам, експериментальним комбінаціям та натуральним інгредієнтам. Нові сорти повинні відрізнятися від вже існуючих на ринку, щоб зацікавити споживачів.

3. Створення лімітованих серій

Для підігрівання інтересу споживачів до нових сортів можна випускати лімітовані серії пива з обмеженим терміном реалізації. Це створить відчуття ексклюзивності та підштовхне споживачів до швидкої покупки.

4. Розробка унікального дизайну упаковки

Дизайн пляшок та етикеток повинен відображати крафтовий характер продукту та привертати увагу споживачів. Використання яскравих кольорів, нестандартних форм та цікавих ілюстрацій допоможе виділитися на полицях магазинів.

При розробці нового дизайну упаковки ПрАТ «Оболонь» необхідно враховувати наступні фактори

Одним з найпростіших способів зменшити собівартість упаковки є використання більш дешевих матеріалів. Наприклад, можна замінити скляні пляшки на пластикові, паперові етикетки на пластикові.

Зменшення розміру упаковки дозволяє зменшити витрати на сировину, а також на транспортування та зберігання.

Уніфікація упаковки дозволяє зменшити витрати на виробництво оснастки для розливу та пакування продукції.

На основі аналізу існуючого дизайну упаковки ПрАТ «Оболонь» можна зробити наступні пропозиції щодо її вдосконалення:

- Замінити скляні пляшки на пластикові. Пластикові пляшки є більш легкими і дешевими, ніж скляні. Це дозволить зменшити витрати на сировину, транспортування та зберігання.

- Зменшити розмір пляшки. Зменшення розміру пляшки з 0,5 літра до 0,45 літра дозволить зменшити витрати на сировину.
- Уніфікувати дизайн упаковки. Уніфікація дизайну упаковки дозволить зменшити витрати на виробництво оснастки для розливу та пакування продукції.

Таблиця 3.3.

Вартість розробки нового дизайну упаковки продукції ПрАТ «Оболонь»

Процес	Вартість, грн,
Розробка концепції упаковки	6 768
Адаптація упаковки згідно з концепцією	2 715
Етикетка	4 650
Фірмова продукція (Одяг, пакет, сумка)	2 900
Всього	12 383

Джерело: Розроблено автором

Реалізація цих пропозицій дозволить ПрАТ «Оболонь» зменшити собівартість упаковки на 20-25%. Це, в свою чергу, може привести до зниження цін на пивну продукцію підприємства на 5-10%.

Для впровадження нового дизайну упаковки ПрАТ «Оболонь» необхідно провести наступні заходи:

- Розробити проект нового дизайну упаковки. Проект повинен бути розроблений з урахуванням всіх вимог, що пред'являються до упаковки пивної продукції.
- Провести маркетингові дослідження. Маркетингові дослідження повинні бути проведені для визначення, чи сприймуть споживачі новий дизайн упаковки.
- Впровадити новий дизайн упаковки. Впровадження нового дизайну упаковки повинно бути здійснено поступово, щоб не викликати негативну реакцію споживачів.

Розробка нового дизайну упаковки ПрАТ «Оболонь» є перспективним напрямком зниження собівартості продукції підприємства і, як наслідок, зниження цін на пивну продукцію.

5. Активна маркетингова кампанія: Для успішного запуску нових сортів необхідно розробити масштабну маркетингову кампанію, яка включатиме в себе:

- Створення цікавого контенту для соціальних мереж;
- Організацію дегустацій та презентацій;
- Співпрацю з блогерами та інфлюенсерами;
- Розміщення реклами в тематичних виданнях та на онлайн-ресурсах.

Метою розробки маркетингових заходів для ПрАТ «Оболонь» є впровадження нової продукції, підвищення рівня продажів продукції та зміцнення позицій компанії на ринку пивної галузі України.

На базі проведеного аналізу можна запропонувати наступні заходи, спрямовані на підвищення ефективності системи керування портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»

Соціальні мережі є одним з найважливіших каналів комунікації з споживачами для будь-якого підприємства. ПрАТ «Оболонь» активно використовує соціальні мережі для просування своєї продукції та бренду. Однак, для досягнення кращих результатів маркетингової діяльності в соціальних мережах, підприємству необхідно провести активізацію своєї присутності в цих мережах.

Збільшення частоти публікацій. ПрАТ «Оболонь» має збільшити частоту публікацій у соціальних мережах. Це дозволить залучити більше уваги користувачів і підвищити впізнаваність бренду.

Використання різноманітних форматів контенту. ПрАТ «Оболонь» має використовувати різноманітні формати контенту, щоб зацікавити користувачів. Це можуть бути:

- Фото
- Відео
- Анімація
- Інфографіка
- Ігри
- Розіграші

Взаємодія з користувачами. ПрАТ «Оболонь» має активно взаємодіяти з користувачами в соціальних мережах. Це можна зробити за допомогою таких інструментів, як:

- Відповіді на запитання

- Розміщення коментарів
- Організація конкурсів та опитувань

Активізація маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах дозволить досягти наступних результатів:

- Збільшення кількості підписників і відвідувачів сторінок підприємства в соціальних мережах.
- Підвищення рівня усвідомлення бренду.

Процес створення маркетингової стратегії можна визначити як гармонізацію маркетингових цілей із потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. Особливу вагу надає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей і ризиків. Це визначально для формування стратегії маркетингу товару, розподілу, ціноутворення та просування. Стратегічні рішення стосуються ключових аспектів, таких як визначення довгострокових цілей організації в контрасті з щоденним управлінням, обмеження сфери діяльності організації, адаптація до зовнішнього середовища для оптимізації можливостей і мінімізації загроз, а також приведення діяльності організації у відповідність до її ресурсів – фінансових, людських, технологічних або професійних. Таким чином, визначення місця маркетингової стратегії у рамках загальної стратегії підприємства виявляється критичним.

Мета впровадження стратегічного маркетингового планування на підприємстві пивної галузі ПрАТ «Оболонь» полягає у створенні та реалізації докладно продуманої стратегії, спрямованої на підтримку стабільної конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах вимогливого ринкового середовища. Основні завдання включають оптимізацію ринкової позиції компанії, аналіз та адаптацію до змін у галузі, розробку та впровадження ефективних маркетингових стратегій, а також створення механізмів для взаємодії з різними сегментами ринку. Через впровадження цілеспрямованого стратегічного маркетингового плану очікується підвищення ефективності маркетингових витрат, стимулювання інновацій у продукті та взаємодії з клієнтами, що узагалі сприятиме не лише поточному розвитку, але й забезпечить підприємство високою конкурентоспроможністю у майбутньому.

Задля структуризації та більш деталізованого огляду проєкту, представимо контекстну діаграму розробки заходів по вдосконаленню маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» в рамках проєкту по вдосконаленню бізнес-моделі. Діаграма включає в себе п'ять аспектів:

Аналіз поточної ситуації.

На цьому етапі проводиться аналіз поточної маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь», а також ринку та конкурентного середовища. Для цього використовуються такі методи, як:

- Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» за останній період
- Оцінка ефективності маркетингових заходів
- Аналіз ринку та конкурентного середовища
- Опитування споживачів
- Розробка рекомендацій.

На основі аналізу поточної ситуації формуються пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь». Рекомендації повинні включати в себе такі аспекти, як:

- Цілі та завдання маркетингової стратегії
- Сегментація ринку
- Позиціонування бренду
- Маркетингові канали
- Маркетингові інструменти
- Затвердження проєкту.

Розроблені рекомендації презентуються керівництву ПрАТ «Оболонь». Керівництво приймає рішення про затвердження проєкту та його бюджету.

Реалізація проєкту.

Рекомендації, які були затверджені керівництвом, впроваджуються у маркетингову діяльність ПрАТ «Оболонь».

Вимірювання результатів.

Після реалізації проекту проводиться моніторинг показників маркетингової ефективності. Аналіз результатів реалізації проекту дозволяє визначити, чи досягнуті поставлені цілі.

Контекстна діаграма по вдосконаленню маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» в проекті по вдосконаленню бізнес-моделі є важливим інструментом в процесі управління. Вона визначає основні суб'єкти та елементи взаємодії в контексті проектної діяльності.

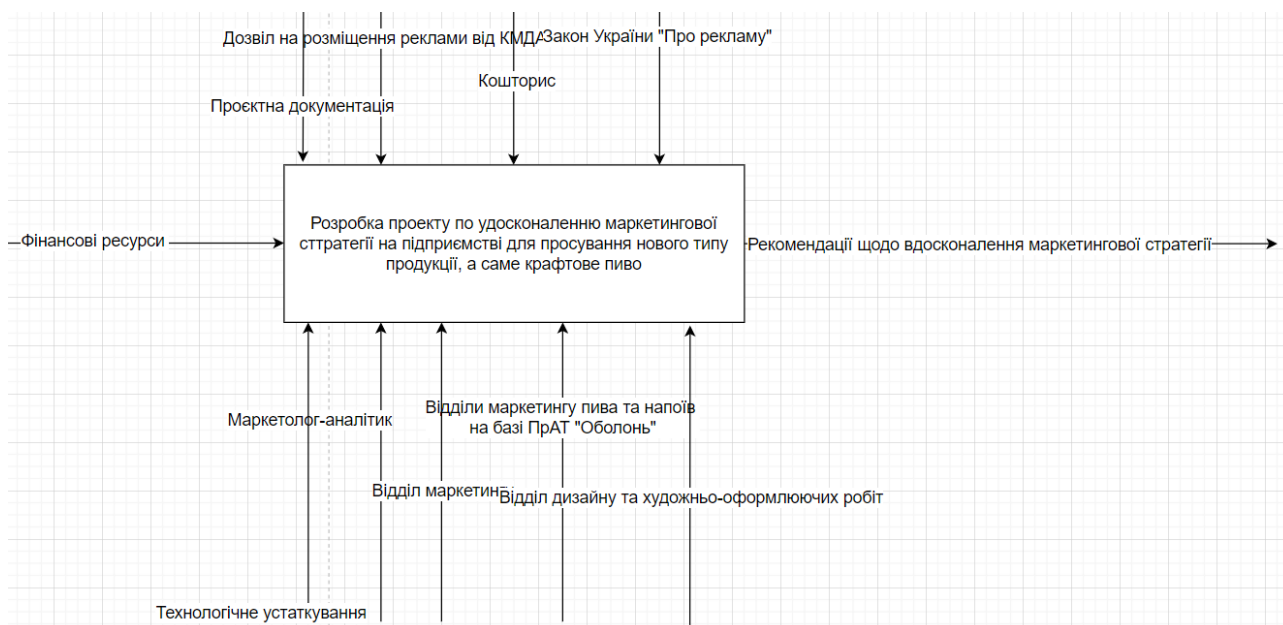


Рис. 3.3. Контекстна діаграма по вдосконаленню маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» в проекті по вдосконаленню бізнес-моделі

Джерело: *Розроблено автором*

Отже, з аналізу контекстної діаграми видно, що вдосконалення маркетингової стратегії є комплексним завданням, в якому беруть участь різні групи та сторони, а також взаємодіють інформаційні потоки. Це дозволяє керівництву та учасникам проекту зрозуміти загальний контекст та взаємодію всіх сторін в рамках вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь».

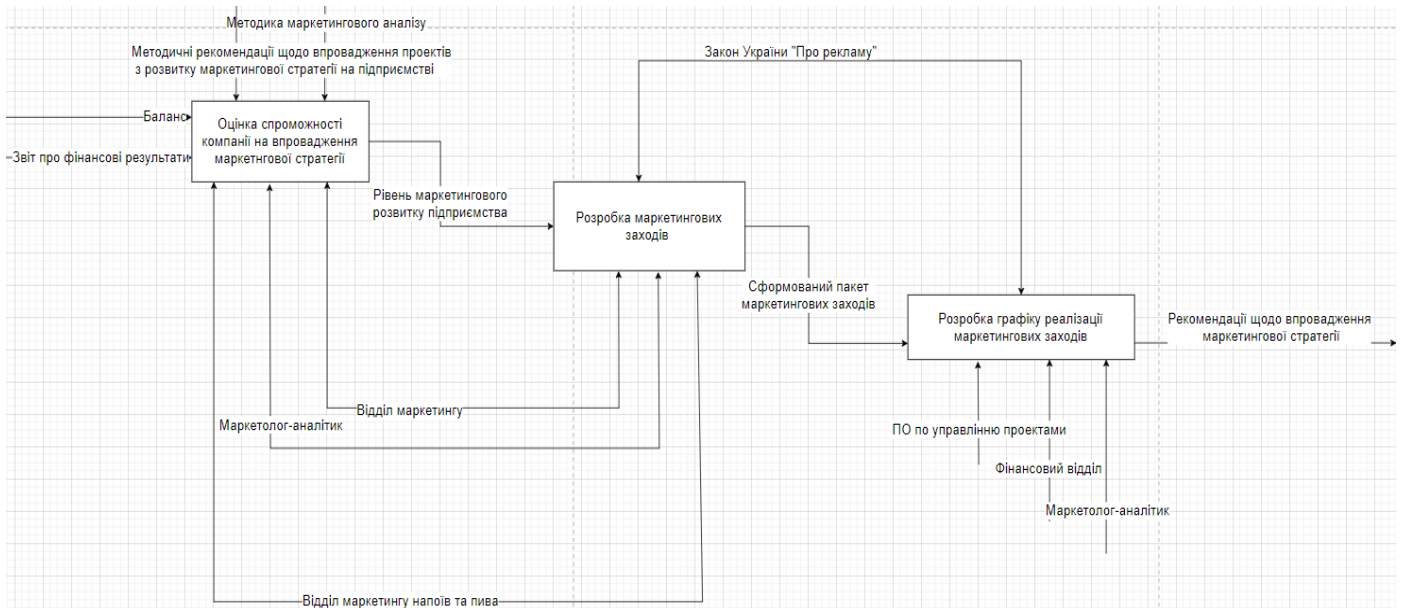


Рис. 3.4. Діаграма декомпозиції по вдосконаленню маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» в проєкті по вдосконаленню бізнес-моделі

Джерело: Розроблено автором

Діаграма декомпозиції по вдосконаленню маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» в проєкті по вдосконаленню бізнес-моделі надає детальний розгляд комплексності та структурованості всього процесу впровадження змін, аналізуючи чинники впливу зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, діаграма декомпозиції дозволила зрозуміти структуру, послідовність та організацію роботи над проєктом з вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь», що полегшує керування та контроль над усім процесом.

Метою розробки маркетингових заходів для ПрАТ «Оболонь» в рамках проєкту формування успішної бізнес-моделі є підвищення рівня продажів нової продукції та зміцнення позицій компанії на ринку пивної галузі України.

На базі проведеного аналізу можна запропонувати наступні заходи, спрямовані на підвищення ефективності системи керування портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»

1. Оновлення інформаційного наповнення та просування сайту.

Сайт ПрАТ «Оболонь» є одним з основних інструментів комунікації підприємства з споживачами та партнерами. Сайт містить інформацію про компанію, її продукцію, а також про новини та події, пов'язані з підприємством.

Оновлення інформаційного наповнення сайту ПрАТ «Оболонь» повинно включати в себе наступні заходи.

Розширення та оновлення інформації про продукцію компанії. На сайті повинна бути представлена повна інформація про всі види продукції, що випускаються підприємством, включаючи склад, характеристики та способи споживання.

Додання нових розділів та матеріалів. На сайті можуть бути додані такі розділи, як:

- Новини та події
- Блог
- Рецептури
- Умови співпраці
- Кар'єра
- Оновлення дизайну та інтерфейсу сайту. Дизайн і інтерфейс сайту повинні бути адаптовані до сучасних вимог і тенденцій.

Просування сайту ПрАТ «Оболонь» повинно включати в себе наступні заходи:

1) Реклама сайту в Інтернеті. Сайт може бути рекламований за допомогою таких інструментів, як:

- Пошукова реклама
- Соціальні мережі
- Рекламні банери

2) Оптимізація сайту для пошуковиків. Сайт повинен бути оптимізований для пошуковиків, щоб його можна було легко знайти в результатах пошуку.

3) Поширення інформації про сайт в соціальних мережах. Сайт повинен бути активно представлений в соціальних мережах, щоб залучити нових відвідувачів.

Оновлення інформаційного наповнення та просування сайту ПрАТ «Оболонь» дозволить досягти наступних результатів:

- Покращення комунікації з споживачами та партнерами. Сайт стане більш інформативним та корисним для споживачів і партнерів.

- Збільшення кількості відвідувачів сайту. Просування сайту дозволить залучити нових відвідувачів і підвищити рівень усвідомлення бренду.
- Збільшення продажів продукції компанії. Оновлення інформаційного наповнення і просування сайту сприятимуть зростанню продажів продукції компанії.

Для реалізації оновлення інформаційного наповнення та просування сайту ПрАТ «Оболонь» необхідно сформувати команду з фахівців з маркетингу, дизайну та ІТ. Команда повинна розробити план реалізації проекту, який включатиме в себе наступні етапи:

- I. Аналіз існуючого інформаційного наповнення сайту. На цьому етапі необхідно визначити, які розділи та матеріали необхідно додати, а які - оновити.
- II. Розробка нового інформаційного наповнення. На цьому етапі необхідно створити нові матеріали та оновити існуючі.
- III. Впровадження нового інформаційного наповнення. На цьому етапі необхідно розмістити новий контент на сайті.
- IV. Просування сайту. На цьому етапі необхідно провести рекламні кампанії та інші заходи для просування сайту.

Таблиця 3.4.

Витрати на оновлення інформаційного наповнення та просування сайту

	Вартість, грн.
Оновлення наповнення сайту, раз на місяць	39 500
Оновлення інтерфейсу	12 700
Просування сайту (Search Engine Optimization і т.д.), раз на місяць	24 000
Моніторинг сайту, раз на місяць	15 000
Всього	91 200

Джерело: Розроблено автором

Впровадження оновлення інформаційного наповнення та просування сайту ПрАТ «Оболонь» є важливим кроком для підвищення ефективності комунікації

підприємства з споживачами та партнерами, загальні витрати будуть становити 91 200 грн.

Таким чином компанія зможе привернути більше уваги з боку молодій аудиторії, і легше конкурувати та знаходити нових партнерів.

2. Активізація маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах.

Соціальні мережі є одним з найважливіших каналів комунікації з споживачами для будь-якого підприємства. ПрАТ «Оболонь» активно використовує соціальні мережі для просування своєї продукції та бренду. Однак, для досягнення кращих результатів маркетингової діяльності в соціальних мережах, підприємству необхідно провести активізацію своєї присутності в цих мережах.

Збільшення частоти публікацій. ПрАТ «Оболонь» має збільшити частоту публікацій у соціальних мережах. Це дозволить залучити більше уваги користувачів і підвищити впізнаваність бренду.

Використання різноманітних форматів контенту. ПрАТ «Оболонь» має використовувати різноманітні формати контенту, щоб зацікавити користувачів. Це можуть бути:

- Фото
- Відео
- Анімація
- Інфографіка
- Ігри
- Розіграші

Взаємодія з користувачами. ПрАТ «Оболонь» має активно взаємодіяти з користувачами в соціальних мережах. Це можна зробити за допомогою таких інструментів, як:

- Відповіді на запитання
- Розміщення коментарів
- Організація конкурсів та опитувань

Активізація маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах дозволить досягти наступних результатів:

- Збільшення кількості підписників і відвідувачів сторінок підприємства в соціальних мережах.
- Підвищення рівня усвідомлення бренду.
- Збільшення продажів продукції підприємства.

Для реалізації активізації маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах необхідно сформувати команду з фахівців з маркетингу, контент-менеджменту та соціальних медіа. Команда повинна розробити план реалізації проекту, який включатиме в себе наступні етапи:

- Аналіз існуючої присутності підприємства в соціальних мережах. На цьому етапі необхідно визначити, які формати контенту та інструменти взаємодії з користувачами є найбільш ефективними для підприємства.
- Розробка контент-плану. На цьому етапі необхідно розробити контент-план, який визначатиме частоту та тематику публікацій.
- Впровадження контент-плану. На цьому етапі необхідно розпочати публікацію контенту відповідно до контент-плану.
- Аналіз результатів. На цьому етапі необхідно аналізувати результати маркетингової діяльності в соціальних мережах і вносити необхідні корективи.

Активізація маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах є важливим кроком для підвищення ефективності комунікації підприємства з споживачами та просування бренду.

Для реалізації активізації маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах необхідно сформувати команду з фахівців з маркетингу, контент-менеджменту та соціальних медіа які будуть в свою чергу займатися моніторингом ринку та сучасних потреб споживачів, загалом враховуючи аналіз соціальних мереж, та активізацію маркетингової кампанії.

Вартість заходів щодо активізації компанії в соціальних мережах

Застосунок	Заходи	Вартість, грн/міс.
Instagram	Послуги маркетолога, таргетолога	5 000
	Створення дизайну	4 500
	Розробка стратегії рекламної кампанії	3 750
	Підготовка контент-плану	3 500
	Налаштування реклами та ведення акаунту	6 600
Facebook	Послуги маркетолога, таргетолога	5400
	Створення дизайну	4300
	Розробка стратегії просування	4 300
	Підготовка контент-плану	7400
	Налаштування реклами, ведення та просування сторінки або групи	7300
YOUTUBE	Стратегія розвитку каналу	8 400
	Базова оптимізація каналу	6 500
	Оптимізація 1-го відеоролика	750
	Публікація 2-х відео в місяць	12 000
	Публікація 4-х відео в місяць	18 500
	Публікація 8-х відео в місяць	25 000
Всього		123 200

Джерело: *Розроблено автором*

Команда повинна розробити план реалізації проекту, який включатиме в себе наступні етапи:

- Аналіз існуючої присутності підприємства в соціальних мережах. На цьому етапі необхідно визначити, які формати контенту та інструменти взаємодії з користувачами є найбільш ефективними для підприємства.
- Розробка контент-плану. На цьому етапі необхідно розробити контент-план, який визначатиме частоту та тематику публікацій.

- Аналіз результатів. На цьому етапі необхідно аналізувати результати маркетингової діяльності в соціальних мережах і вносити необхідні корективи. Активізація маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах є важливим кроком для підвищення ефективності комунікації підприємства з споживачами та просування бренду.

Таблиця 3.6.

Розрахунки вартості сировини на виробництво пива

Найменування	Оптова ціна	Пиво «Оболонь»		Пиво «Томатне»		Пиво «Димар»		Пиво «Лісовик»	
		Витрати сировини на 1 дал, кг	Вартість сировини, грн	Витрати сировини на 1 дал, кг	Вартість сировини, грн	Витрати сировини на 1 дал, кг	Вартість сировини, грн	Витрати сировини на 1 дал, кг	Вартість сировини, грн
Вода, л	0,009	8,02	0,07218	7,175	0,064575	7,025	0,063225	7,025	0,063225
Хміль	190	0,25	42,5	0,213	40,47	0,25	47,5	0,25	47,5
Дріжджі	29	0,079	2,1	0,079	2,291	0,079	2,291	0,079	2,291
Смак «Томат та коріандр»	105	-	-	0,091	9,555	-	-	-	-
Смак «Горіх та карамель»	135	-	-	-	-	0,067	9,045	-	-
Смак «Лісові ягоди»	95	-	-	-	-	-	-	0,047	4,465
Солод	20	2,8	56	2,8	56	2,8	56	2,8	56
Усього	574,009	10,82	56,07218	9,975	108,380575	10,221	114,899225	10,201	110,319225

Джерело: Розроблено автором

Обґрунтування доцільності впровадження нових сортів крафтового пива:

Крафтове пиво приваблює молоду, освічену та активну аудиторію, яка готова платити більше за якісний продукт з унікальним смаком.

Нові сорти крафтового пива можуть бути продані за більш високою ціною порівняно з масовими сортами, що дозволить збільшити прибуток компанії.

Впровадження крафтового пива дозволить ПрАТ «Оболонь» позиціонувати себе як інноваційну компанію, яка йде в ногу з часом та пропонує споживачам нові смакові враження.

За рахунок розширення продуктового портфелю та створення унікальних сортів пива, компанія зможе виділитися на тлі конкурентів та зміцнити свої позиції на ринку.

Впровадження нових сортів крафтового пива є складним і багатогранним процесом, який вимагає значних інвестицій та ресурсів. Однак, при правильному підході, цей проект може принести компанії значні конкурентні переваги та сприяти її довгостроковому розвитку.

3.2 Розробка детального плану реалізації запропонованих заходів удосконалення бізнес-моделі

Введення нового відділу, продукту та маркетингових стратегій є потужним інструментом для трансформації бізнесу. Однак, успішна реалізація таких змін вимагає ретельно продуманого плану. Цей план повинен охоплювати всі аспекти впровадження інновацій, від визначення цілей до оцінки результатів.

На початковому етапі необхідно сформулювати чітку концепцію змін. Це передбачає:

Визначення чітких цілей є фундаментом успішної реалізації будь-якого проекту, особливо такого масштабного, як введення нового відділу, продукту та маркетингових стратегій. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART).

Введення нового відділу, продукту та маркетингових стратегій – це комплексний підхід до розвитку бізнесу, який дозволяє досягти широкого спектра цілей. Розглянемо детальніше кожен з них:

Збільшення обсягу продажів

Це може передбачати вихід на нові географічні ринки, завоювання частки у конкурентів або створення нового сегмента.

Зростання середнього чеку, досягається за рахунок крос-продажів, апселінгу (пропозиції більш дорогих модифікацій продукту) або впровадження додаткових

послуг. Використовуються різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама, PR, SMM, партнерські програми для привернення нових клієнтів.

Заохочення клієнтів до повторних покупок за допомогою програм лояльності, персоналізованих пропозицій та створення залежності від бренду.

Підвищення прибутковості

Збільшення маржинального прибутку на одиницю продукції, досягається за рахунок оптимізації виробничих процесів, зниження собівартості, підвищення ціни на продукт або створення більш прибуткових модифікацій. Зниження витрат на виробництво та маркетинг. Автоматизація процесів, оптимізація логістики, використання більш ефективних маркетингових інструментів.

Покращення рентабельності інвестицій, оцінка ефективності кожного інвестиційного проекту, вибір найбільш перспективних напрямків.

Покращення іміджу бренду

Підвищення впізнаваності бренду за допомогою масштабних рекламних кампаній, участі у виставках та конференціях, спонсорства. Зміцнення позитивної репутації компанії, створення позитивного іміджу в соціальних мережах, співпраця з лідерами думок, участь у соціальних проектах. Створення лояльної клієнтської бази за допомогою програм лояльності, персоналізованого сервісу, створення унікального досвіду взаємодії з брендом.

Диверсифікація бізнесу

Зменшення залежності від одного продукту або сегмента ринку, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, створення нових брендів. Створення нових джерел доходу, ліцензування технологій, франчайзинг, надання додаткових послуг.

Інноваційний розвиток

Стати лідером у своїй галузі, впровадження нових технологій, розробка унікальних продуктів, патентування інновацій. Розробка нових технологій та продуктів створення власного R&D-центру, співпраця з науковими установами, участь у стартап-проектах. Створення культури інновацій заохочення співробітників до генерації нових ідей, створення сприятливого середовища для експериментів.

Розробка детального плану реалізації є критичним для успішного впровадження нового відділу, продукту та маркетингових стратегій. На цьому етапі формується чітка дорожня карта, яка визначає всі необхідні кроки, відповідальних осіб та ресурси для досягнення поставлених цілей.

Ключові компоненти детального плану:

1. Розподіл відповідальності:

- Матриця відповідальності: Створюється таблиця, яка чітко визначає, хто відповідає за виконання кожного завдання на кожному етапі проекту.
- Координатор проекту: Призначається людина, яка буде відповідати за загальне управління проектом, координацію роботи різних команд та вирішення виникаючих проблем.
- Робочі групи: Формуються робочі групи з представників різних відділів компанії для виконання конкретних завдань.

2. Створення графіка робіт:

- Створення мережевого графіка: Використовується для візуалізації послідовності виконання завдань та визначення критичного шляху проекту.
- Визначення критичних завдань: Ідентифікація завдань, затримка яких може призвести до затримки всього проекту.
- Встановлення дедлайнів: Для кожного завдання встановлюється конкретний термін виконання.

Детальний календарний план дозволяє швидко реагувати на непередбачувані ситуації або зміни в умовах ринку. Якщо на будь-якому етапі виникають необхідність внесення змін або коригувань, календарний план допомагає перерозподілити задачі, щоб мінімізувати затримки та зберегти стратегічні терміни.

Таким чином, календарний план для впровадження нового відділу інноваційної діяльності, продукту і маркетингової кампанії — це основа для ефективного управління проектом, що гарантує структурованість, скоординованість і прозорість усіх процесів. Це допомагає уникнути хаосу в реалізації проекту і досягти успішного результату.

Календарний план впровадження нового проєкту

№	Етап проєкту	Відповідальний (співробітник)	Термін виконання
1.	Проведення аналізу фінансових показників підприємства та підготовки матеріального забезпечення проєкту	– Проджект-менеджер (керівник відділу) – Бізнес-аналітик – Фінансовий менеджер	20.10.2024
2.	Створення кошторису проєкту та врахування ризиків при прорахунку витрат	– Проджект-менеджер (керівник відділу) – Бізнес-аналітик – Фінансовий менеджер	15.11.2024
3.	Створення відділу інноваційної діяльності та початок впровадження проєкту	– Проджект-менеджер (керівник відділу)	20.11.2024
4.	Визначення залученості співробітників у впровадженні проєкту	– Проджект-менеджер (керівник відділу)	28.11.2024
5.	Запит на створення рецептури у технологічного відділу ПрАТ «Оболонь»	– Проджект-менеджер (керівник відділу) – Технологічний відділ ПрАТ «Оболонь» (Спеціалізація: створення рецептур)	30.12.2024
6.	Розрахунок витрат на виробництво нового типу пива, з новими смаками	– Технологічний відділ ПрАТ «Оболонь» (Спеціалізація: створення рецептур) – Фінансовий менеджер	16.01.2025
7.	Створення плану просування нової продукції на ринку	– Маркетолог – Бізнес-аналітик	29.01.2025
8.	Оновлення сайту та анонс нової продукції задля створення зацікавленості зі сторони споживача	– Маркетолог	16.02.2025
9.	Отримання рецептури нового продукту	– Проджект-менеджер (керівник відділу) – Технологічний відділ ПрАТ «Оболонь» (Спеціалізація: створення рецептур)	23.02.2025
10.	Запуск виробництва трьох нових сортів пива	– Проджект-менеджер (керівник відділу) – Технологічний відділ ПрАТ «Оболонь» (Спеціалізація: створення рецептур)	20.03.2025
11.	Розробка нового дизайну упаковки задля залучення нового сегменту споживачів	– Відділ розробки дизайну етикетування ПрАТ «Оболонь»	13.04.2025
12.	Оновлення інформації на сайті та просування нової продукції	– Маркетолог	15.05.2025
13.	Випуск продукції на ринок	– Відділ продажів ПрАТ «Оболонь» – Відділ інноваційної діяльності	30.06.2025
14.	Співставлення розрахунків очікуваних результатів з отриманими даними від реалізації продукції	– Проджект-менеджер – Бізнес-аналітик – Фінансовий менеджер	25.08.2025

Джерело: Розроблено автором

Цей етап є одним з найважливіших на початку проекту, оскільки він забезпечує розуміння фінансових можливостей компанії та необхідних ресурсів для реалізації проекту.

Оцінка загального фінансового стану, аналіз балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів за кілька попередніх періодів.

Визначення фінансової стійкості, розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, прибутковості) для оцінки здатності компанії покривати свої зобов'язання та генерувати прибуток. Детальний аналіз структури витрат компанії для виявлення потенційних резервів для економії.

Витрати на активізацію в соціальних мережах:

Instagram: $5\,000 + 4\,500 + 3\,750 + 3\,500 + 6\,600 = 23\,350$ грн/міс

Facebook: $5\,400 + 4\,300 + 4\,300 + 7\,400 + 7\,300 = 28\,700$ грн/міс

YouTube (публікація 4-х відео на місяць): $8\,400 + 6\,500 + 750 + 18\,500 = 34\,150$ грн/міс

Загалом соціальні мережі: $23\,350 + 28\,700 + 34\,150 = 86\,200$ грн/міс або 1 034 400 грн/рік.

Витрати на сайт:

Оновлення наповнення сайту: 39 500 грн/міс

Оновлення інтерфейсу: 12 700 грн/міс

Просування сайту (SEO): 24 000 грн/міс

Моніторинг сайту: 15 000 грн/міс

Загалом витрати на сайт: 91 200 грн/міс або 1 094 400 грн/рік.

Витрати на розробку нового дизайну:

Загалом: 12 383 грн (одноразово).

Витрати на оплату праці відділу інноваційної діяльності:

Місячні витрати: 186 500 грн/міс або 2 242 000 грн/рік.

Витрати на сировину для виробництва пива:

Залежно від типу пива, витрати на сировину на 1 дал (десятилітр):

Пиво «Оболонь»: 56,07218 грн/дал

Пиво «Томатне»: 108,380575 грн/дал

Пиво «Димар»: 114,899225 грн/дал

Пиво «Лісовик»: 110,319225 грн/дал

«Томатне»: 7 млн дал × 108,380575 грн/дал = 758 664 025 грн

«Димар»: 5 млн дал × 114,899225 грн/дал = 574 496 125 грн

«Лісовик»: 4 млн дал × 110,319225 грн/дал = 441 276 900 грн

2. Загальні витрати на реалізацію проекту за рік:

Соціальні мережі: 1 034 400 грн

Сайт: 1 094 400 грн

Розробка дизайну: 12 383 грн

Відділ інноваційної діяльності: 2 242 000 грн

Загальні витрати на сировину: 1 774 437 050 грн

Таблиця 3.8.

Сумарна кількість витрат по проекту

Витрати на оплату праці	
Проджект-менеджер, грн/рік	540 000
Бізнес-аналітик, грн/рік	384 000
Фінансовий менеджер, грн/рік	468 000
Продакт-менеджер, грн/рік	433 200
Маркетолог, грн/рік	412 800
Усього	2 242 000
Маркетингові витрати	
Витрати на оновлення сайту, грн/міс	91 200
Витрати на просування у соціальних мережах, грн/міс	123 200
Усього	214 400
Витрати на виробництво продукції	
Вартість сировини на продукцію типу №1 Пиво «Томатне», грн.	108,380575
Вартість сировини на продукцію типу №2 Пиво «Димар», грн.	114,899225
Вартість сировини на продукцію типу №3 Пиво «Лісовик», грн.	110,319225
Загальні витрати на сировину:	1 774 437 050
Розробка нової етикетки, грн.	12 383
Усього	1 776 902 167

Джерело: Розроблено автором

Прогнозування грошових потоків, складання прогнозу грошових потоків на період реалізації проекту для оцінки фінансових потреб. Ідентифікація джерел

фінансування, визначення можливих джерел фінансування проекту (власні кошти, кредити, інвестиції).

Підготовка матеріального забезпечення проекту:

Визначення необхідних ресурсів, складання детального переліку всіх необхідних ресурсів для реалізації проекту (сировина, матеріали, обладнання, програмне забезпечення тощо).

Оцінка вартості ресурсів, розрахунок вартості кожного ресурсу з урахуванням поточних цін на ринку. Проведення тендерів або переговорів з постачальниками для визначення найкращих умов постачання. Створення графіка постачання ресурсів, синхронізованого з планом реалізації проекту. Організація належних умов зберігання матеріальних ресурсів.

Цей етап є критично важливим для успішної реалізації проекту, оскільки він забезпечує чітке розуміння фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Ризики, пов'язані з ринком: зміна попиту, поява нових конкурентів.

Активна участь працівників у досягненні цілей проекту, їх мотивація, ентузіазм і готовність вносити свій внесок у успіх спільного починання. Коли співробітники почуваються частиною команди і розуміють свою роль у проекті, вони працюють ефективніше, креативніше та з більшою віддачею.

Підвищення ефективності, залучені співробітники більш продуктивні та креативні. Співробітники, які беруть участь у розробці та впровадженні змін, з більшою ймовірністю їх підтримують. Залучення співробітників до обговорення проекту покращує комунікацію та розуміння між різними відділами. Співробітники, які відчувають свою значимість, стають більш лояльними до компанії.

Контроль якості в харчовій промисловості, зокрема на такому підприємстві як ПрАТ «Оболонь», є не просто процедурою, а фундаментальним принципом, що гарантує безпеку споживача та репутацію бренду. Для успішного впровадження нового продукту необхідно створити багаторівневу систему контролю, яка охоплюватиме всі етапи виробництва та реалізації.

Деталізація етапів контролю якості:

Розробка продукту:

Створення детальних технічних умов, які чітко визначають всі характеристики нового продукту: склад, органолептичні властивості, фізико-хімічні показники, мікробіологічні норми.

Проведення численних лабораторних досліджень для оптимізації рецептури та досягнення бажаного смаку і аромату.

Залучення дегустаторів для оцінки сенсорних характеристик продукту.

Виробництво:

Підтвердження того, що виробничі процеси здатні забезпечити стабільне виробництво продукту відповідної якості.

Регулярна перевірка та калібрування всіх вимірювальних приладів та обладнання.

Впровадження системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) для ідентифікації, оцінки та контролю потенційних небезпек, які можуть призвести до виникнення неприйнятних ризиків для безпеки харчових продуктів. Постійний контроль параметрів на критичних контрольних точках виробничого процесу.

Строге дотримання санітарних норм на всіх виробничих ділянках.

Пакування та зберігання:

Контроль якості матеріалів пакування, використання матеріалів, які забезпечують збереження якості продукту і безпеку споживача.

Перевірка герметичності упаковки для запобігання проникненню повітря, вологи та сторонніх речовин. Оптимізація умов зберігання, створення оптимальних умов зберігання готової продукції (температура, вологість, освітленість).

Логістика та дистрибуція:

Контроль транспортних засобів, використання спеціалізованого транспорту для перевезення харчових продуктів.

Моніторинг температурного режиму, підтримання необхідного температурного режиму під час транспортування.

Контроль умов зберігання на складах, забезпечення належних умов зберігання продукції на складах дистриб'юторів.

Постмаркетинговий контроль:

Аналіз відгуків споживачів для виявлення потенційних проблем з якістю.

Відстеження інформації про якість продукції на ринку (скарги споживачів, результати лабораторних досліджень). Аналіз поверненої продукція, дослідження причин повернення продукції.

Лабораторія є одним з ключових елементів системи контролю якості. Вона здійснює:

- Фізико-хімічні аналізи: Визначення органолептичних, фізико-хімічних та мікробіологічних показників сировини, напівфабрикатів та готової продукції.
- Розробку нових методів аналізу: Розробка нових методів аналізу для оцінки якості нових продуктів.
- Калібрування обладнання: Регулярна перевірка та калібрування лабораторного обладнання.
- Внутрішні та міжлабораторні порівняння: Участь у програмах внутрішніх та міжлабораторних порівнянь для оцінки точності та точності результатів аналізів.

Використання сучасних інформаційних технологій:

Для ефективного управління системою контролю якості необхідно використовувати сучасні інформаційні технології. Програмне забезпечення для управління якістю для збору, аналізу та зберігання даних про якість. Лабораторні інформаційні системи для управління лабораторними дослідженнями. Системи моніторингу виробничих процесів для онлайн-моніторингу критичних параметрів. Створення ефективної системи контролю якості є складним завданням, яке вимагає залучення фахівців різних профілів та використання сучасних технологій. Однак, інвестиції в якість завжди окупаються, оскільки дозволяють забезпечити безпеку споживачів, підвищити репутацію бренду та збільшити конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації обраних заходів щодо формування успішної бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» — один із провідних виробників пива в Україні з великою історією та широким асортиментом продукції. Компанія відома своєю здатністю до інновацій і прагненням відповідати запитам споживачів, які постійно змінюються. Введення нової продукції у вигляді трьох нових сортів крафтового пива та створення відділу інноваційної діяльності, що складатиметься з проджект-менеджера, продакт-менеджера, маркетолога, бізнес-аналітика та фінансового менеджера, є логічними кроками для розвитку компанії. Також пропонується впровадження нового маркетингового просування для забезпечення успіху цих заходів.

Світовий ринок крафтового пива постійно зростає, і ця тенденція відображається також на українському ринку. Відповідно до досліджень, молоді споживачі все більше віддають перевагу унікальним та високоякісним сортам пива, на відміну від масових варіантів. Особливо приваблює можливість відкривати нові смаки, відчувати автентичність та підтримувати локальних виробників.

Споживачі звертають увагу на походження продукту, підтримку місцевих виробників, екологічні та соціальні аспекти. Крафтове пиво надає можливість задовольнити ці запити. Сьогодні люди прагнуть експериментувати зі смаками. Крафтове пиво надає виробникам можливість створювати напої з оригінальними рецептами, які відрізняються від масових продуктів. Зростає попит на органічну продукцію та продукти, виготовлені з натуральних компонентів без використання штучних інгредієнтів.

Розширення лінійки продуктів, зокрема трьома новими сортами крафтового пива, дозволить ПрАТ «Оболонь» задовольнити інтерес до таких трендів і залучити нових споживачів. Окрім цього, воно надасть можливість:

- Залучити молодь та любителів експериментів зі смаками, які шукають нових і неповторних вражень.
- Збільшити частку ринку серед преміального сегменту пива, адже крафтове пиво традиційно коштує дорожче за звичайне.

- Підвищити лояльність існуючих клієнтів, пропонуючи їм нові цікаві варіанти продукції.

Таким чином, введення нових продуктів є важливим кроком для задоволення ринкових потреб та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

На ринку України вже є декілька гравців, які пропонують крафтове пиво, однак потужність бренду «Оболонь» дозволяє створити більш масштабну і довготривалу стратегію завоювання ринку. Компанія вже має добре розвинену дистрибуційну мережу, яка може стати перевагою у просуванні нових продуктів.

Унікальність ПрАТ «Оболонь» у сегменті крафтового пива:

- Масштаб виробництва. ПрАТ «Оболонь» має можливість виробляти крафтове пиво на великих потужностях, що дозволить підтримувати високі стандарти якості та забезпечити стабільні обсяги виробництва, що може бути складним для менших пивоварень.
- Розпізнаваність бренду. «Оболонь» є одним із найвідоміших брендів на ринку пива в Україні, і цей статус можна використати для просування нових продуктів.
- Розробка унікальних рецептів. Завдяки розвитку відділу інноваційної діяльності, компанія зможе створювати унікальні сорти пива, які відповідатимуть смакам та запитам сучасних споживачів.

Для реалізації стратегії інновацій та виведення нових продуктів на ринок, необхідно створити новий відділ, який відповідатиме за розробку, впровадження і маркетингову стратегію крафтових сортів пива. Такий відділ допоможе систематизувати процес розробки нової продукції, знизити ризики і підвищити ефективність проектів.

Команда відділу інноваційної діяльності складатиметься з:

Проджект-менеджера, який відповідатиме за координацію всіх етапів розробки нового продукту, від початкового задуму до виходу на ринок. Продакт-менеджера, відповідального за створення стратегії розвитку продукту, контроль за його відповідністю потребам ринку та очікуванням споживачів. Маркетолога, який розроблятиме стратегію просування продукту, досліджуватиме ринок та адаптуватиме маркетингові комунікації. Бізнес-аналітика, що забезпечуватиме аналіз ринкових

трендів, аналіз конкурентів, а також прогнози щодо потенційних продажів і прибутків. Фінансового менеджера, відповідального за фінансове планування, контроль витрат та розрахунок рентабельності нових продуктів.

Для досягнення успіху нові сорти пива потребують сильного маркетингового просування. Важливо, щоб кампанія з просування враховувала специфіку цільової аудиторії та тренди на ринку.

Основні компоненти маркетингової стратегії:

- Цифровий маркетинг і соціальні медіа. Використання платформ соціальних медіа (Instagram, Facebook, TikTok) є необхідним для просування серед молодшої аудиторії. Створення інтерактивного контенту, співпраця з інфлюенсерами та блогерами допоможе швидко підвищити обізнаність про нові сорти пива.
- Івенти та фестивалі. Організація дегустацій та участь у крафтових фестивалях дозволить залучити цільову аудиторію та створити можливість для взаємодії зі споживачами.
- Підтримка екологічної складової. Пиво, яке виготовляється з використанням органічних інгредієнтів або в екологічній упаковці, матиме додатковий маркетинговий важіль, особливо для аудиторії, яка дбає про екологію.

Впровадження нових сортів крафтового пива та створення інноваційного відділу потребує початкових інвестицій, але очікувані доходи в довгостроковій перспективі можуть значно перевищити витрати.

Запровадження трьох нових сортів крафтового пива, створення відділу інноваційної діяльності та нове маркетингове просування є доцільними заходами для ПрАТ «Оболонь». Це дозволить компанії зміцнити свою позицію на ринку, відповісти на сучасні ринкові виклики та збільшити прибутковість через розширення аудиторії та вихід на нові ринки.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів проведемо спочатку оцінку витрат на його реалізацію.

Враховуючи оновлені обсяги виробництва, перерахуємо всі показники, включаючи нові витрати на сировину та річний дохід.

1. Нові річні витрати на сировину для кожного виду продукції з врахуванням оновлених обсягів виробництва:

- «Оболонь»: $58,8 \text{ млн дал} \times 56,07218 \text{ грн/дал} = 3\,296\,646\,984 \text{ грн}$
- «Томатне»: $7 \text{ млн дал} \times 108,380575 \text{ грн/дал} = 758\,664\,025 \text{ грн}$
- «Димар»: $5 \text{ млн дал} \times 114,899225 \text{ грн/дал} = 574\,496\,125 \text{ грн}$
- «Лісовик»: $4 \text{ млн дал} \times 110,319225 \text{ грн/дал} = 441\,276\,900 \text{ грн}$
- Загальні витрати на сировину: $3\,296\,646\,984 + 758\,664\,025 + 574\,496\,125 + 441\,276\,900 = 5\,071\,084\,034 \text{ грн}$

2. Оновлені загальні річні витрати на проект:

- Витрати на соціальні мережі: $1\,034\,400 \text{ грн}$
- Витрати на сайт: $1\,094\,400 \text{ грн}$
- Витрати на розробку дизайну: $12\,383 \text{ грн}$ (одноразово)
- Витрати на зарплату відділу інноваційної діяльності: $2\,242\,000 \text{ грн}$
- Витрати на сировину: $5\,071\,084\,034 \text{ грн}$
- Загальні річні витрати: $5\,071\,084\,034 + 1\,034\,400 + 1\,094\,400 + 12\,383 + 2\,242\,000 = 5\,075\,467\,217 \text{ грн}$

3. Доходи від продажу з урахуванням нових обсягів:

- «Оболонь»: $58,8 \text{ млн дал} \times 250 \text{ грн/дал} = 14\,700\,000\,000 \text{ грн}$
- «Томатне»: $7 \text{ млн дал} \times 350 \text{ грн/дал} = 2\,450\,000\,000 \text{ грн}$
- «Димар»: $5 \text{ млн дал} \times 400 \text{ грн/дал} = 2\,000\,000\,000 \text{ грн}$
- «Лісовик»: $4 \text{ млн дал} \times 375 \text{ грн/дал} = 1\,500\,000\,000 \text{ грн}$
- Загальний (Валовий) річний дохід: $14\,700\,000\,000 + 2\,450\,000\,000 + 2\,000\,000\,000 + 1\,500\,000\,000 = 20\,650\,000\,000 \text{ грн}$

4. Чистий дохід

Чистий дохід = Валовий дохід – Відрахування на ПДВ та АЗ

Чистий дохід = $20\,650\,000\,000 \text{ грн} - 20\% = 16\,520\,000\,000$

5. Витрати на збут (5%):

- Витрати на збут = Загальний дохід $\times 0.05$
- Витрати на збут = $20\,650\,000\,000 \times 0.05 = 1\,032\,500\,000 \text{ грн}$
- Отже, витрати на збут становлять $1\,032\,500\,000 \text{ грн}$.

6. Валовий прибуток:

- Валовий прибуток = Чистий дохід – Собівартість реалізації товарів
- Валовий прибуток = 16 520 000 000 – 5 075 467 217 = 11 444 532 783 грн

7. Маржинальність:

- Маржинальність = (Валовий прибуток / Загальний дохід) × 100%
- Маржинальність = (15 578 915 966 / 20 650 000 000) × 100% ≈ 75.47%

8. Чистий прибуток:

- Чистий прибуток = Загальний дохід – Загальні витрати
- Чистий прибуток = 20 650 000 000 – 5 075 467 217 = 15 574 532 783 грн

9. Термін окупності:

- Термін окупності = Загальні витрати / Чистий прибуток
- Термін окупності = 5 075 467 217 / 15 574 532 783 ≈ 0.33 роки

10. Рентабельність інвестицій (ROI):

- ROI = (Чистий прибуток / Загальні витрати) × 100%
- ROI = (15 574 532 783 / 5 075 467 217) × 100% ≈ 306.78%

Таблиця 3.9

Загальні витрати та прогнозовані доходи на проєкт

Показник	Сума (грн)
1. Загальні витрати на проєкт	
- Соціальні мережі (рік)	1 034 400
- Витрати на сайт (рік)	1 094 400
- Розробка нового дизайну	12 383
- Витрати на відділ інновацій	2 242 000
- Витрати на сировину (рік)	5 071 084 034
Загальні витрати на проєкт (рік)	5 075 467 217
2. Прогнозовані доходи	
- Доходи від продажу «Оболонь» (рік)	14 700 000 000
- Доходи від продажу «Томатне» (рік)	2 450 000 000
- Доходи від продажу «Димар» (рік)	2 000 000 000
- Доходи від продажу «Лісовик» (рік)	1 500 000 000
Загальний дохід (рік)	20 650 000 000
Чистий прибуток	15 574 532 783 грн.
Валовий прибуток	16 520 000 000 грн.
Маржинальність	75,47%
Термін окупності	0,33 роки
5. Рентабельність інвестицій (ROI)	306,78%

Джерело: Розроблено автором

У таблиці представлені детальні показники проєкту, які враховують зміни в обсягах виробництва. Перш за все, розглянемо обсяги виробництва для кожного з

видів продукції. Найбільший обсяг виробництва припадає на «Оболонь» — 58,8 млн дал, що свідчить про його ключову роль у бізнес-моделі компанії. Далі, «Томатне» виробляється в обсязі 7 млн дал, що вказує на його популярність, хоча й на більш обмеженому ринку. «Димар» виробляється в обсязі 5 млн дал, що може вказувати на його нішевий характер, тоді як «Лісовик», з обсягом у 4 млн дал, слугує додатковим продуктом, призначеним для специфічної аудиторії.

Зазначені витрати на сировину є важливим аспектом фінансової діяльності компанії. Загальні витрати на сировину складають 5 071 084 034 грн, з чітким розподілом по кожному продукту. Витрати на сировину для «Оболонь» становлять 3 296 646 984 грн, що підтверджує його статус основного продукту. «Томатне» потребує 758 664 025 грн на сировину, «Димар» — 574 496 125 грн, а «Лісовик» — 441 276 900 грн. Такий розподіл витрат відображає різницю в собівартості сировини для кожного продукту, що, у свою чергу, впливає на фінансові результати.

Загальні витрати на проект досягають 5 075 467 217 грн, що включає витрати на різні статті. Серед них витрати на активізацію в соціальних мережах становлять 1 034 400 грн, що підкреслює важливість сучасних каналів комунікації для залучення клієнтів. Витрати на сайт становлять 1 094 400 грн, адже якісний веб-ресурс є необхідним для ефективної реалізації продукції. Одноразові витрати на розробку дизайну складають 12 383 грн, що свідчить про зосередження на візуальному сприйнятті продукції. Зарплата відділу інноваційної діяльності становить 2 242 000 грн, що підкреслює інвестиції в розвиток нових продуктів і технологій.

Що стосується доходів від продажу, загальний річний дохід становить 20 650 000 000 грн, що свідчить про велику успішність у реалізації продукції. Основний внесок у дохід забезпечує «Оболонь» з 14 700 000 000 грн, за ним слідує «Томатне» з 2 450 000 000 грн, «Димар» з 2 000 000 000 грн, а «Лісовик» приносить 1 500 000 000 грн. Така структура доходів вказує на те, що основний дохід компанії залежить від одного або кількох основних продуктів, що може бути ризикованим у разі змін на ринку.

Валовий прибуток проекту складає 15 578 915 966 грн, що є різницею між загальним доходом і витратами на сировину. Цей показник свідчить про здорову

фінансову маржу до врахування інших витрат. Маржинальність, яка становить 75.47%, свідчить про те, що значна частина доходу залишається після покриття витрат на сировину, що є позитивним сигналом для інвесторів.

Чистий прибуток дорівнює 15 574 532 783 грн, що є величезним показником для компанії. Він підкреслює ефективність управління витратами та здатність генерувати прибуток. Термін окупності проекту приблизно 0.33 роки, що означає, що інвестиції в проект повернуться за короткий час, що робить проект ще більш привабливим для потенційних інвесторів.

Нарешті, рентабельність інвестицій (ROI) становить 306.78%, що вказує на надзвичайну ефективність проекту. За кожен гривню, вкладену в проект, компанія отримує понад три гривні прибутку, що свідчить про успішність бізнес-моделі і можливість подальшого зростання. В цілому, таблиця демонструє значний фінансовий потенціал проекту з позитивними показниками, які підкреслюють його привабливість для інвестицій.

Таблиця 3.10

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності підприємства

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	Проектний	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	8 649 174	20 650 000	12 000 826	138,751122
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5 751 536	5 075 467	-676 069	-11,7545817
Валовий прибуток	тис. грн.	2 897 638	15 578 915	12 681 277	437,641866
Витрати на збут	тис. грн.	684 010	1 032 500	348 490	50,9480856
Адміністративні витрати	тис. грн.	470 629	472 871	2 242	0,47638373
Повні витрати	тис. грн.	6 906 175	5 075 467	-1 830 708	-26,508277
Прибуток чистий	тис. грн.	1 114 681	15 574 532	14 459 851	1297,21876
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз. продукції	Грн.	0,798	0,245	-1	-69,2982456
Продуктивність праці	тис. грн./чол	2 787,358	6 541,02	3 754	134,66738

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, впровадження запропонованих заходів має на меті не лише розширення асортименту продукції, але й зміцнення позицій компанії на ринку, підвищення її конкурентоспроможності та зростання фінансової стабільності. Розробка нових крафтових продуктів дозволить компанії задовольнити зростаючий

попит на нішеві, високоякісні напої, що сприятиме формуванню лояльної аудиторії та залученню нових споживачів. Відкриття відділу інноваційної діяльності створить умови для розробки та впровадження передових технологій і процесів, що підвищить ефективність виробництва та дозволить швидше реагувати на зміни ринку.

Завдяки новому маркетинговому підходу компанія зможе більш ефективно комунікувати зі споживачами, зміцнити свій бренд та посилити його асоціацію з інноваціями та якістю. Це підвищить впізнаваність торгової марки та сприятиме її позитивному сприйняттю.

Рекомендується продовжити моніторинг результатів для оцінки ефективності кожного етапу проєкту та оперативно адаптувати стратегії відповідно до отриманих даних. Це дозволить компанії вчасно виявляти як можливості для подальшого розвитку, так і потенційні ризики, запобігаючи негативним наслідкам. Такий підхід забезпечить стійке зростання в майбутньому, зміцнення фінансової стабільності та дозволить ПрАТ «Оболонь» утримувати провідні позиції на ринку.

Ось модель бізнес-моделі за Остервальдером (Canvas), побудована на основі запропонованих заходів у проєкті по нових продуктах, новому відділу та новому маркетингу для ПрАТ «Оболонь». Ця модель відображає ключові аспекти бізнесу, які сприятимуть розвитку та реалізації проєкту, а також забезпеченню стабільного зростання на ринку.

Визначені сегменти клієнтів демонструють орієнтацію компанії на різноманітні групи споживачів, включаючи молодь та любителів крафтового пива. Це підкреслює прагнення залучити нових споживачів і розширити свою аудиторію.

Запропоновані нові смаки крафтового пива і акцент на якість сировини відображають стратегічний підхід до інновацій та задоволення сучасних споживчих уподобань. Індивідуальний підхід до замовлень для бізнес-партнерів є додатковим конкурентною перевагою.

Бізнес-модель за Остервальдером після запровадження заходів

<ul style="list-style-type: none"> - Ключові партнери Постачальники сировини (хміль, солод, вода). - Агентства маркетингу та реклами. - Дистриб'ютори та партнери у сфері HoReCa. - Інститути та організації, що займаються дослідженнями у сфері пивоваріння. - Логістичні компанії для доставки продукції. 	<p>Ключові види діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових сортів пива та інноваційних продуктів. - Проведення маркетингових кампаній та просування бренду. - Моніторинг ринку та аналіз потреб споживачів. - Управління взаємовідносинами з клієнтами та бізнес-партнерами. - Організація дегустацій та промо-акцій. 	<p>Ціннісна пропозиція</p> <ul style="list-style-type: none"> - Унікальні смаки нових сортів крафтового пива (Томатне, Димар, Лісовик). - Висока якість сировини та екологічність продукції. - Інноваційні підходи у виробництві пива. - Спеціальні акції та програми лояльності для клієнтів. - Індивідуальний підхід до замовлень для бізнес-партнерів. 	<p>Відносини з клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> - Активна комунікація через соціальні мережі та електронні листи. - Організація дегустацій та інших заходів для клієнтів. - Програми лояльності та бонуси для постійних клієнтів. - Опитування та зворотний зв'язок для покращення продукції та сервісу. 	<p>Споживчі сегменти</p> <ul style="list-style-type: none"> - Молоді споживачі (18-35 років), які шукають нові смаки та оригінальні продукти. - Любителі крафтового пива. - Споживачі, які віддають перевагу натуральним і екологічним продуктам. - Ресторани та бари, які бажають розширити свій асортимент. - Лояльні клієнти ПрАТ «Оболонь».
	<p>Ключові ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висококваліфіковані кадри в новому відділі інновацій (проджект-менеджер, продакт-менеджер, фінансовий менеджер, маркетолог, бізнес-аналітик). - Сировина для виробництва нових сортів пива. - Технологічні потужності для виробництва. - Бренд та репутація ПрАТ «Оболонь». - Ресурси для маркетингових кампаній. 		<p>Канали збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> - Соціальні мережі (Instagram, Facebook, YouTube) для просування нової продукції та взаємодії з клієнтами. - Власний веб-сайт та онлайн-магазин. - Дистриб'ютори та партнери у сфері ресторанного бізнесу. 	

Джерело: Розроблено автором

Структура витрат	Потоки доходів
<ul style="list-style-type: none"> - Витрати на виробництво нових сортів пива (сировина, енергія, зарплата працівників). - Витрати на маркетинг і рекламу (кампанії у соціальних мережах, SEO). - Зарплати працівників нового відділу інноваційної діяльності. - Витрати на навчання та розвиток кадрів. - Операційні витрати (адміністративні, комунікаційні тощо). 	<ul style="list-style-type: none"> - Продаж нових сортів пива. - Додаткові послуги (дегустації, навчання для бізнес-партнерів). - Партнерські програми та співпраця з ресторанами та баром. - Продаж брендової продукції (фірмовий одяг, аксесуари).

Джерело: Розроблено автором

Використання різних каналів комунікації, зокрема соціальних мереж, вказує на сучасний маркетинговий підхід, який дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та забезпечує активну взаємодію з клієнтами.

Орієнтація на активну комунікацію, дегустації та програми лояльності сприятиме формуванню міцних відносин з клієнтами. Це дозволить не тільки збільшити рівень задоволеності, але й сприятиме утриманню споживачів.

Різноманітність джерел доходу, включаючи продаж нових сортів пива та партнерські програми, створює додаткові можливості для фінансового зростання і стабільності компанії.

Наявність висококваліфікованих кадрів та якісних сировин є основою для впровадження нових продуктів та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Це підкреслює важливість інвестицій в людський капітал та технології.

Зосередження на розробці нових продуктів та маркетингових кампаніях відображає прагнення до інновацій та адаптації до ринкових умов. Це дозволить компанії залишатися актуальною та затребуваною.

Співпраця з постачальниками та маркетинговими агентствами створює синергію, що сприяє розвитку бізнесу. Наявність надійних партнерів дозволить знизити ризики і покращити операційні процеси.

Чітке усвідомлення витрат, пов'язаних з виробництвом нових сортів пива та маркетинговими кампаніями, дозволяє компанії ефективно планувати бюджет і оптимізувати витрати, що є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості.

Модель бізнес-моделі Остервальдера для ПрАТ «Оболонь» демонструє чітке стратегічне планування та орієнтацію на інновації, які є критично важливими для успішної реалізації проекту по впровадженню нових продуктів та формуванню нового відділу. Реалізація зазначених заходів може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку та забезпечити її стійке зростання.

Висновок до розділу 3

Впровадження заходів щодо формування нової бізнес-моделі для ПрАТ «Оболонь» є стратегічно важливим кроком у розвитку компанії, який передбачає створення нових сортів крафтового пива, організацію відділу інноваційної діяльності та активізацію маркетингових зусиль. Ці ініціативи мають на меті не лише розширення асортименту продукції, але й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Випуск нових сортів крафтового пива, таких як «Томатне», «Димар» та «Лісовик», дозволить залучити нову аудиторію та задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Це важливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку пива, де споживачі шукають оригінальні смаки та нові враження. Запровадження крафтових сортів також сприятиме зміцненню іміджу компанії як інноваційного гравця на ринку.

Створення відділу інноваційної діяльності, до складу якого входитимуть проджект-менеджер, бізнес-аналітик, фінансовий менеджер, продакт-менеджер та маркетинголог, забезпечить систематичний підхід до розробки нових продуктів. Це дозволить не лише оптимізувати процеси виробництва, але й покращити якість обслуговування клієнтів, реагуючи на їхні запити та відгуки.

Активізація маркетингових заходів у соціальних мережах і на платформах онлайн-реклами стане важливим інструментом для підвищення впізнаваності бренду. Створення якісного контенту та використання таргетованої реклами допоможе залучити нових клієнтів, стимулювати повторні покупки та формувати лояльність до бренду. Залучення молодшої аудиторії, яка активно користується соціальними мережами, стане ключовим елементом у стратегії просування.

Таким чином, впровадження цих заходів є обґрунтованим кроком до досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Оболонь». Реалізація плану сприятиме стійкому зростанню компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового успіху на ринку. Інвестування в інновації, маркетинг і якість продукції є ключовими елементами, які дозволять компанії не лише витримувати конкурентний тиск, але й стати лідером в індустрії крафтового пива.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ПрАТ «Оболонь» є одним з лідерів на ринку пива в Україні, з великим досвідом та потужною репутацією. Однак, зважаючи на зростаючу конкуренцію з боку крафтових виробників та імпорتنих брендів, підприємство стикається з викликами, що вимагають оперативного реагування. Актуальність адаптації до сучасних ринкових умов є важливою для збереження позицій на ринку. Дослідження споживчого попиту та адаптація до нових трендів вказують на необхідність інноваційних рішень.

Запропоновані заходи, такі як розробка нових сортів крафтового пива, створення спеціалізованого відділу інноваційної діяльності та активізація маркетингових зусиль, є стратегічно важливими для підприємства. Ці ініціативи націлені на підвищення впізнаваності бренду, зміцнення відносин зі споживачами та збільшення ринкової частки. Випуск нових продуктів дозволить залучити нову аудиторію, зокрема молодь, яка цінує якісні та оригінальні пропозиції.

Проведені фінансові розрахунки демонструють, що реалізація нових сортів пива та активізація маркетингових кампаній можуть призвести до значного чистого прибутку та високої рентабельності інвестицій.

Враховуючи важливість інновацій для збереження конкурентоспроможності, варто збільшити інвестиції в дослідження та розробки нових продуктів. Необхідно забезпечити відповідні фінансові ресурси для реалізації інноваційних проектів, які сприятимуть підвищенню якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Впровадження нових стратегій просування в соціальних мережах та на інших цифрових платформах стане важливим інструментом для залучення молодшої аудиторії. Створення якісного контенту, таргетованої реклами та взаємодії з користувачами допоможе сформувати позитивний імідж компанії, підвищити впізнаваність бренду та сприяти збільшенню обсягу продажів.

Підвищення кваліфікації працівників нового відділу інноваційної діяльності, а також проведення навчання для всього персоналу з питань нових продуктів і технологій, є важливими для успішної реалізації бізнес-моделі. Інвестиції в

професійний розвиток співробітників допоможуть створити команду, здатну ефективно впроваджувати інновації.

Регулярний моніторинг фінансових та операційних показників є необхідним для оперативного коригування стратегії. Це дозволить швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуватися до нових умов і забезпечити досягнення стратегічних цілей. Впровадження КРІ (ключових показників ефективності) дозволить відстежувати результати та забезпечити контроль над виконанням запланованих заходів.

Важливо створити середовище, яке заохочує інновації та ідеї знизу. Залучення працівників до процесу генерування ідей та їх впровадження сприятиме більшій гнучкості компанії. Заохочення співробітників до участі в інноваційних проектах і надання можливостей для самореалізації може привести до нових ідей та рішень, що підвищать конкурентоспроможність компанії.

Запропоновані заходи можуть суттєво вплинути на розвиток ПрАТ «Оболонь», забезпечуючи стабільне зростання, покращення фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація нової бізнес-моделі відкриває нові можливості для компанії, сприяє зміцненню її позицій на ринку та дозволяє адаптуватися до сучасних викликів. Інвестування в інновації, маркетинг і якість продукції є ключовими елементами, які дозволять компанії не лише витримувати конкурентний тиск, але й стати лідером в індустрії крафтового пива.

Успішна реалізація цих ініціатив також дозволить ПрАТ «Оболонь» покращити своє становище на ринку, забезпечити лояльність клієнтів і підвищити свою репутацію як надійного виробника якісного пива. Залучення нових споживачів та формування стійкого попиту на продукцію компанії стануть основними факторами її успішного розвитку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chesbro G. Open business model. *IP. Management*. 2008. – P. 352.
2. Osterwalder A., Yves P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey. JohnWiley&Sons Inc. 2010. – P. 282.
3. Сливоцький Адріян. Нові методи стратегічного мислення. / Сливоцький Адріян // Видавничий дім «КМ Академія». – Київ, 2002. – С. 41.
4. Hamel G. *Leading there evolution*. Best Business Books. 2007. – P. 368.
5. Zott C., Amit R. *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning. 2010. – Vol. 43(2/3). – Pp. 216–226.
6. Kellett, P., Thompson, A. A., Strickland, J. A., Gamble, J. E. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education 2009. – Vol. 20. Pp. 34 – 51.
7. Rappa, M. A. The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, 2004. – Vol. 43(1). – 32-42.
8. Micieta, B., Fusko, M., Binasova, V., &Furmannova, B. (2020). Business model canvas in global enterprises. In *SHS Web of Conferences*. EDP Sciences. 2020. – Vol. 74. – P. 02010.
9. Mičieta, B., Biňasová, V., Kasajová, M., Howaniec, H. Business model canvas as a tool of manager 4.0. *Humanitas University's Research Papers Management*. 2020. – Vol. 21 (1). – Pp. 51–64.
10. Bivona, E., Cruz, M. . Can business model innovation help SMEs in the food and beverage industry to respond to crises?. Findings from a Swiss brewery during COVID-19. *British food journal*. 2021 – Vol. 123(11), Pp. 3638-3660.
11. Чернишевич, Д., Жигалкевич, Ж. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. – С. 115-116.
12. Salwin, M., Jacyna-Gołda, I., Kraslawski, A., Waszkiewicz, A. E. The use of business model canvas in the design and classification of product-service systems design methods. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (7). P. 4283.
13. Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., &Soufani, K. Circular business models: A review. *Journal of cleaner production*. 2020. – Vol. 277. – P. 123741.

14. Яшкіна, О. І., Микита, С. С. (2021). Стратегії вибору інструментів інтернет-маркетингу в залежності від бізнес-моделей підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, 2021 Вип. 5(2), С. 75-83.
15. Ковалевська, Я. П. Розвиток українського підприємництва та маркетингу: становлення і сучасний стан. *Редакційна колегія*. 2021 – С. 16.
16. Короцінська, Я. Р. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий. 2021. – Вип. 225.
17. Дергачова, Г. М., Колешня, Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020 – Вип. (17).
18. Гамцемлідзе Є. П. Відкриті інновації та їх вплив на розвиток бізнесу / Гамцемлідзе Є. П. // Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. - Київ : НаУКМА, 2023. - С. 39-53.
19. Бортнік, А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. – Вип. 47. – С. 16-31.
20. Шквиря, Н. О., Лещук, А. К. Роль цифрового маркетингу у розвитку підприємств. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/65-67.pdf> (дата звернення: 01.12. 2023). 2021.
21. Терлецька, Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. – Вип. 54.
22. Косар, Н. С., Савченко, Ю. Т., Кузьо, Н. Є. Підвищення іміджу виробників пива в системі управління їх маркетинговою діяльністю. *Економіка та держава*, 2021 – Вип. (1). С. 98-103.
23. Короцінська, Я. Р. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького*

торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий. 2021. – Вип. 225.

24. Ковалевська, Я. П. Розвиток українського підприємництва та маркетингу: становлення і сучасний стан. *Редакційна колегія*. 2021 – С. 16.

25. Черничко, Т., Гладинець, Н., Росола, У. Аналіз споживчих уподобань на ринку продуктів харчування. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. – Vol. 4 (102). – С. 52-60.

26. Зуб, П., Калач, Г. (2021). Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. – Вип. 26.

27. Власов А. П. Перспектива використання меду у технології виробництва крафтового пива / А. П. Власов, М. М. Сидоренко, Н. В. Недашківська // «Наукові пошуки молоді у ХХІ столітті» Новітні технології виробництва та переробки продукції тваринництва, харчові технології: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (БНАУ, 16 листопада 2023 р.) – Біла Церква, 2023. – С. 19–21.

28. Місія та візія ПрАТ «Оболонь». Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення 18.04.2023 р.)

29. Офіційний сайт корпорації ПрАТ «Оболонь». Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/ua> (Дата звернення 21.04.2023 р.)

30. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (Дата звернення 21.04.2023 р.)

31. Кобилюх, О., Гірна, О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. – С. 24.

32. Страшинська, Л. В. Оцінка вітчизняного ринку пива та особливості його розвитку. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку друга міжнародна науково-практична конференція. 2024.

33. Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р. та Звіт незалежного аудитора. Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cface17cb0f3db946e4a.pdf>
34. Звіт по роботі дирекції з управління персоналом за 2022р. Web-site: <https://obolon.ua>.
35. Пивний ринок України: тренди 2022 року. Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://ain.business/2022/02/21/пyvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022roku/>
36. Аудит Індивідуальної фінансової Звітності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (МСФЗ) за 2019-2020 р.р. Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f47382ada19cf88421e42481a1141a27.pdf>
37. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік. Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>
38. Смак пива. Інсайдерський путівник у світі найвидатнішого напою людства. [Текст] : Ренді Мошер; перекл. з англ. Лана Світанкова. — Львів : Видавництво Старого Лева. 2018. – С. 388.
39. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПИВА В УКРАЇНІ. 2022 РІК. Web-site: <https://pro-consulting.ua>. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>
40. Семенюк К. О. Маркетингові аспекти розвитку підприємств галузі пивоваріння в умовах воєнного стану / К. О. Семенюк, Л. С. Ларка // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 31-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2023, [17-20 травня 2023 р.] / гол. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – С. 789.
41. Яшкіна, О. І., Микита, С. С. Стратегії вибору інструментів інтернет-маркетингу в залежності від бізнес-моделей підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, 2021 – Вип. 5(2). – С. 75-83.
42. Шевченко, І. О. Адаптація бізнес-моделі підприємств України до цифрової торгівлі на глобальних ринках. *VII Міжнародна науково-практична*

конференція «*Theoretical methods and improvement of science*», Бордо. Франція. 2022. – С. 68-72.

43. Мельник І. В. Крафтове пивоваріння: до питання і поняття “живого” пива / І. В. Мельник // Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 2 жовт. 2020 р. / Східноєвроп. центр наук. дослідж. – Одеса, 2020. – С. 144–146.

44. Самойлик, Ю. В. Ринок пива в Україні: економіко-аналітичний аспект. *Організатори конференції*. 2020. – С. 63.

45. Офіційний вебпортал парламенту України Web-site URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

46. Про затвердження Державних санітарних норм і правил для підприємств, що виробляють солод, пиво та безалкогольні напої (ДСанПіН 4.4.4.-152-2008) Web-site: <https://zakon.rada.gov.ua/>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1411-07#Text>

47. Про затвердження Державних санітарних норм та правил "Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною" (ДСанПіН 2.2.4-171-10) Web-site: <https://zakon.rada.gov.ua/>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10#Text>

48. ДСТУ 7525:2014 Вода питна. Вимоги та методи контролювання якості.). Web-site: <https://online.budstandart.com/>. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=61154

49. ДСТУ 2368:2004. Напої безалкогольні. Виробництво. Терміни та визначення понять (62712). Web-site: <https://dnaop.com>. URL: <http://surl.li/xdapzc>

50. Про затвердження національних стандартів, змін до нормативних документів, скасування нормативних документів та внесення змін до наказів Держспоживстандарту. Web-site: <https://zakon.rada.gov.ua/>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0268609-07#Text>

51. ДСТУ 2887-94 Пакування та маркування. Терміни та визначення. Web-site: <https://online.budstandart.com/>. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=56884

52. ДСТУ 2890-94 Тара і транспортування. Терміни та визначення. Web-site: <https://online.budstandart.com/>. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=68821
53. Господарський кодекс України. Web-site: <https://zakon.rada.gov.ua/>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
54. Податковий кодекс України. Web-site: <https://zakon.rada.gov.ua/>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
55. Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р. та Звіт незалежного аудитора. Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cface17cb0f3db946e4a.pdf>
56. Аудит Консолідованої фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b468136498c204bc9e80d88d9c8176ea.pdf>
57. Гарагонич, О., Микуланинець, С. (2024). Сучасні методи просування продукції. С. 69.
58. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. Web-site: <https://obolon.ua>. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf>
59. Бліщ, Р. О., & Петришин, Н. З. (2020). ГАРМОНІЯ ПИВА ТА ЇЖІ. *Вісник ЛТЕУ. Технічні науки*. 2020. – Вип. (23). – С. 145-149.
60. Шведа, Н., Краузе, О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Електронне наукове фахове видання» Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2023. – Вип. 1 (28). – С. 86-94.
61. Кузьо, Н. Є., Косар, Н. С. Smm-маркетинг у діяльності виробників пива в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. – Вип. 1 (11).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А. Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

		Дата	КОДИ
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	01.01.2023	
Територія	Київська обл.	за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОГПГ	8038000000
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КОПФГ	230
		за КВЕД	11.05

Середня кількість працівників: 2055
 Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10
 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

	v

**Консолідований баланс
 (Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2022 р.
 Форма №1-к**

		Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523
первісна вартість	1001	44 059	44 066
накопичена амортизація	1002	(39 814)	(40 543)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790
знос	1012	(7 975 795)	(8 306 118)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14

Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 658	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
одержаними авансами	1635	175 676	154 925
розрахунками з учасниками	1640	1 876	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Антипова Windows

ДОДАТОК Б. Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	1801008 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 751 536)	(4 877 463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	2 897 638	1 109 129
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 467	128 230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10 819)	(0)
Інші витрати	2270	(150 513)	(-32 680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	(0)	(150 590)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769
Прибуток (збиток) від призвиленої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	(0)	(130 821)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	3 222	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	-131 324
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------------	-----------	-------------------	-----------------------

			попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,428400	-0,402400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,428400	-0,402400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: н/д

Керівник Булах І.

Головний бухгалтер Бахов І.

ДОДАТОК В. Консолідований рух про рух грошових коштів (за прямим методом)
 ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРНОУ	КОДИ
			01.01.2023
			05391057

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
 За 2022 рік
 Форма №3-к

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801009
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 327 233	8 427 555
Повернення податків і зборів	3005	31 941	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	31 941	0
Цільового фінансування	3010	9 792	10 900
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	133 024	203 513
Надходження від повернення авансів	3020	3 418	608
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 953	170
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15	2 465
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	39 715	19 799
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 596 247)	(5 352 642)
Праці	3105	(602 192)	(647 324)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(152 463)	(165 759)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 641 075)	(2 015 442)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(197 339)	(1 539)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(946 026)	(481 923)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 497 710)	(1 531 980)
Витрачання на оплату авансів	3135	(157 007)	(57 857)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(457)	(696)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(26 365)	(26 369)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(40 352)	(22 220)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 344 933	376 701
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

необоротних активів	3205	7 007	7 772
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	3	3
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(26)	(218)
необоротних активів	3260	(156 636)	(206 388)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-149 652	-198 831
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	502 926	1 395 956
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(1 438 764)	(1 380 500)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(134 447)	(178 940)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 070 285	-163 484
Чистий рух коштів за звітний період	3400	124 996	14 386
Залишок коштів на початок року	3405	29 122	17 048
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 324	-2 312
Залишок коштів на кінець року	3415	152 794	29 122

Примітки: н/д

Керівник Булах І.

Головний бухгалтер Бахов І.

ДОДАТОК Г. Консолідований звіт про власний капітал за 2022 рік.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДІ

01.01.2023

05391057

Консолідований звіт про власний капітал За 2022 рік Форма №4-к

Код за ДКУД

1801011

Стаття	Код рядка	Належить власникам материнської компанії								Неконтр ольована частка	Разом
		Зареєст ований капітал	Капітал у доцінк ах	Додатко вий капітал	Резервн ий капітал	Нерозп оділен ий прибуто к (непокр итий збиток)	Неопла чений капітал	Вилуче ний капітал	Всього		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Залишок на початок року	4000	73 144	2 293 845	695	0	188 568	0	-13 580	2 542 672	0	2 542 672
Коригування:	4005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зміна облікової політики											
Виправлення помилок	4010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Скоригований залишок на початок року	4095	73 144	2 293 845	695	0	188 568	0	-13 580	2 542 672	0	2 542 672
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	0	0	0	0	1 114 681	0	0	1 114 681	0	1 114 681
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	0	0	7 658	0	0	0	0	7 658	0	7 658
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і	4114	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

спільних підприємств											
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Розподіл прибутку:	4200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виплати власникам											
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників:	4240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески до капіталу											
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Видучення капіталу:	4260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Викуп акцій											
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Видучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	-	0	0	142 981	0	0	0	0	0
			142 981								
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	-	7 658	0	1 257 662	0	0	1 122 339	0	1 122 339
			142 981								
Залишок на кінець року	4300	73 144	2 150 864	8 353	0	1 446 230	0	-13 580	3 665 011	0	3 665 011

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

ДОДАТОК Д. Торговельна та інша кредиторська заборгованість ПрАТ «Оболонь»
за 2021-2022 рр.

17 Торговельна та інша кредиторська заборгованість (рядки 1615-1630, 1660 та 1690)

Станом на 31 грудня торгова та інша кредиторська заборгованість включала:

	2022	2021
	ГРН'000	ГРН'000
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	475 713	794 275
Заробітна плата та нарахування на фонд заробітної плати	231 175	64 985
Інші податки та платежі до державних фондів	87 388	103 017
Податок на додану вартість	18 105	27 941
Проценти	23 017	22 848
Інше	7 756	8 028
	843 154	1 021 094

ДОДАТОК Е. Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр.

19 Собівартість реалізованої продукції (рядок 2050)

Собівартість реалізованої продукції за роки, що закінчилися 31 грудня, включала:

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	*перераховано ГРН'000
Сировина і матеріали		3 521 588	3 250 388
Амортизація	7, 8	154 062	159 183
Комунальні послуги		741 977	463 871
Заробітна плата та нарахування на зарплату		250 803	198 624
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		179 089	166 368
Транспортні витрати		833 979	535 290
Інші виробничі витрати		70 038	39 009
		5 751 536	4 812 733

ДОДАТОК Ж. Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

12

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Дата (рік, місяць, число) _____
Підприємство _____ ПрАТ "Оболонь" _____ за ЄДРПОУ _____
Територія _____ Київська _____ за КОАТУУ _____
Організаційно-правова форма господарювання _____ Акціонерне товариство _____ за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____
Середня кількість працівників¹ _____
Адреса, телефон _____ м. Київ, вул. Богатирська, 3 _____
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2022	02	25
05391057		
8036000000		
11.05; 11.01; 11.06		

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 634	3 021
первісна вартість	1001	41 145	41 192
накопичена амортизація	1002	(37 511)	(38 171)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324	46 748
Основні засоби	1010	3 974 114	3 741 276
первісна вартість	1011	10 634 750	10 598 816
знос	1012	(6 660 636)	(6 857 540)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	70 912	71 117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 057 998	3 862 176
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	914 584	908 432
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	266 204	429 604
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	88 811	50 548
з бюджетом	1135	33 071	41 736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 866	35 110
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695	15 175
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 586	9 466
Усього за розділом II	1195	1 367 817	1 490 071
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 425 815	5 352 247

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002	2 211 562
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(127 739)	(113 255)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2 275 607	2 163 641
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451 680	429 348
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 061 391	1 107 186
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	326 115	802 113
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	718 433	798 660
розрахунками з бюджетом	1620	93 555	116 974
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 661	3 560
розрахунками з оплати праці	1630	65 420	17 184
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	175 626	169 474
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 878
Поточні забезпечення	1650	26 212	32 530
Доходи майбутніх періодів	1655	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 783	23 298
Усього за розділом III	1695	2 088 817	2 081 420
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	5 425 815	5 352 247

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК К. Звіт про фінансові результати за 2021 рік

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

14

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Підприємство	ПрАТ «Оболонь» (назви/назначення)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	02	25
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426	5 464 827
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 915 830)	(4 136 008)
Валовий:			
прибуток	2090	993 596	1 328 819
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	58 258	71 166
Адміністративні витрати	2130	(325 424)	(277 185)
Витрати на збут	2150	(674 532)	(614 887)
Інші операційні витрати	2180	(32 442)	(13 049)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	19 456	494 864
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132	15 776
Фінансові витрати	2250	(185 036)	(220 441)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	(1 618)
Інші витрати	2270	-	(174 799)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		113 936
збиток	2295	(134 278)	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	22 312	(37 138)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		76 798
збиток	2355	(111 966)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(111 966)	76 798

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 151 170	2 385 740
Витрати на оплату праці	2505	563 515	542 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 661	115 860
Амортизація	2515	339 699	330 498
Інші операційні витрати	2520	1 339 843	1 109 611
Разом	2550	5 511 888	4 487 356

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,3444)	0,2362
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,3444)	0,2362
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК Л. Звіт про власний капітал ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

16

Звіт про власний капітал
за 2021 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2022	02	25
			05391057		

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непохитий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок періоду	4000	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок періоду	4095	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(111 966)	-	-	(111 966)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(126 450)	-	-	126 450	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(126 450)	-	-	14 484	-	-	(111 966)
Залишок на кінець періоду	4300	65 344	2 211 552	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК М. Звіт про власний капітал ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

17

Звіт про власний капітал за 2020 рік

Підприємство ПрАТ "Оболонь" Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	02	25
05391057		

(найменування) за СДРПОУ

Форма № 4 Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	65 344	2 468 821	-	-	(595 218)	-	-	1 938 747
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	260 062	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	65 344	2 468 821	-	-	(335 156)	-	-	2 198 809
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	76 798	-	-	76 798
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Бідражування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(130 619)	-	-	130 619	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(130 619)	-	-	207 417	-	-	76 798
Залишок на кінець року	4300	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК Н. Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік

Фінансова звітність
31 грудня 2021 року

18

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2021 рік

Підприємство

ПрАТ "Оболонь"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	02	25
06391057		

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	8 127 879	7 436 901
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	-	-
Цільового фінансування	3010	10 253	7 456
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	175 074	73 991
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	170	154
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 465	62
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	3 996	7 401
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 525 280)	(4 878 357)
Праці	3105	(506 571)	(436 830)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(129 294)	(111 504)
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	(1 728 403)	(1 562 977)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(415 187)	(375 149)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 313 216)	(1 177 828)
Витрачання на оплату авансів	3135	(53 122)	(99 323)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(26 048)	(20 557)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(8 173)	(38 508)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	343 946	367 909

Стаття		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	53 217
необоротних активів	3205	7 231	4 484
Надходження від отриманих: відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	30
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(218)	(37)
необоротних активів	3260	(184 604)	(112 073)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(177 591)	(54 379)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	1 395 956	151 119
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(1 380 500)	(274 459)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(175 524)	(217 592)
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(160 068)	(340 932)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	6 287	(7 402)
Залишок коштів на початок року	3405	10 695	8 549
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(1 807)	9 548
Залишок коштів на кінець року	3415	15 175	10 695

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ДОДАТОК П. Звітність по реалізованій продукції ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021

17 Торговельна та інша кредиторська заборгованість (рядки 1615-1630, 1660 та 1690)

Станом на 31 грудня торгова та інша кредиторська заборгованість включала:

	2021	2020
	ГРН'000	ГРН'000
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	798 860	718 433
Заробітна плата та нарахування на фонд заробітної плати	53 274	95 293
Інші податки та платежі до державних фондів	87 342	72 539
Податок на додану вартість	29 632	21 016
Проценти	22 848	16 341
Інше	450	442
	992 206	924 064

Умови вищезазначених фінансових зобов'язань:

- Торговельна кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається, як правило, протягом 60 днів.
- Інша кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається в середньому протягом шести місяців.
- Проценти сплачуються, як правило, щоквартально протягом фінансового року.
- Інформація щодо умов заборгованості перед пов'язаними сторонами представлена у Примітці 26.

18 Дохід від реалізації (рядок 2000)

Дохід від реалізації за роки, що закінчилися 31 грудня, включав так:

	2021	2020
	ГРН'000	ГРН'000
Реалізація:		
Пиво	3 097 279	2 853 140
Безалкогольні напої	418 627	371 906
Слабоалкогольні напої	510 516	301 428
Мінеральна вода	217 681	184 753
Інша реалізація	1 581 030	1 595 803
Послуги з доставки	551 125	455 839
Ретро-бонуси та маркетинг	(466 832)	(298 042)
	5 909 426	5 464 827

19 СОВІВАРТІСТЬ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ (рядок 2050)

Совіартість реалізованої продукції за роки, що закінчилися 31 грудня, включала:

	Прим.	2021	2020
		ГРН'000	ГРН'000
Сировина і матеріали		3 580 417	2 992 617
Амортизація	7, 8	126 185	134 198
Комунальні послуги		385 318	248 846
Заробітна плата та нарахування на зарплату		164 623	181 897
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		127 157	108 540
Транспортні витрати		524 227	455 808
Інші виробничі витрати		7 903	14 102
		4 915 830	4 136 008

20 ВИТРАТИ НА ЗБУТ (РЯДОК 2150)

Витрати на збут за роки, що закінчилися 31 грудня, включали:

	Прим.	2021	2020
		ГРН'000	ГРН'000
Реклама і маркетинг		128 098	139 535
Транспортні витрати		28 825	-
Заробітна плата та нарахування на зарплату		223 989	222 651
Амортизація	7, 8	189 945	171 118
Пакування		26 647	19 130
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		41 561	31 009
Оренда		537	550
Інші витрати на збут		34 930	30 894
		674 532	614 887

21 АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ (РЯДОК 2130)

Адміністративні витрати за роки, що закінчилися 31 грудня, включали:

	Прим.	2021	2020
		ГРН'000	ГРН'000
Заробітна плата та нарахування на зарплату		181 129	142 703
Транспортування		24 048	21 700
Професійні послуги		23 164	17 188
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		18 299	17 911
Амортизація	7, 8	23 569	25 182
Операційні податки		23 525	20 180
Комунальні послуги		26 546	17 734
Оренда		12	10
Послуги банків		3 577	4 935
Страховання		2 062	1 659
Представницькі витрати		1 238	769
Інші загальні та адміністративні витрати		18 255	7 214
		325 424	277 185