

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

РУБАНИК АНАСТАСІЇ ОЛЕГІВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ
ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Рубаник А.О.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Олена ТЕРЕНТЬЄВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутнісна характеристика потенціалу підприємства та його видів....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МАРС УКРАЇНА».....	21
2.1 Характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства....	21
2.2 Оцінювання ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна».....	27
2.3 Стратегічний аналіз потенціалу підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МАРС УКРАЇНА».....	43
3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу досліджуваного підприємства.....	43
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції за критеріями ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна».....	50
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов розвитку динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища важливого значення набувають вміння та здатності працювати з можливостями, які є складовою потенціалу економічного суб'єкту. Актуальність дослідження питань ефективності формування та використання потенціалу підприємства набуває нових характеристик, що пов'язано з розвитком цифрових та комунікаційних технологій, зміни ринкових пріоритетів та процесами змін, що відбуваються у глобальному економічному просторі. Відповідно, забезпечення зростання ефективності використання потенціалу набуває нових аспектів дослідження та практичної реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення потенціалу досліджено у багатьох наукових працях, серед яких є як зарубіжні, так і українські науковці (І. Ансофф, М. Байє, В. Андрійчук, А. Висоцький, В. Вострякова, А. Воронкова, Н. Гончарова, А. Дискіна, О. Ємельянова, І. Лукінов, Н. Краснокутська, О. Олексюк, Б. Пасхавер, Л. Петренко, І. Рєпіна, О. Федонін, Г. Швиданенко, ін.). Питання оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства представлені у наукових дослідженнях С. Іщук, Л. Квасній, Л. Ковальської, К. Оксенюк, О. Завадської, Н. Циганюк, ін. Варто наголосити на тому, що в межах наукових шкіл КНЕУ представлена наукова школа потенціалу підприємства, яка була започаткована професором О. Федоніним і надалі розвивається колективом кафедри бізнес-економіки та підприємництва.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства ТОВ «Марс Україна».

Для досягнення мети роботи було поставлено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити сутність потенціалу підприємства;

- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства;
- зробити характеристику господарської діяльності ТОВ «Марс Україна»;
- оцінити ефективність використання потенціалу ТОВ «Марс Україна»;
- зробити стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна»;
- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна»;
- обґрунтувати доцільність реалізації розробленої бізнес-пропозиції за критеріями ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна».

Об’єкт дослідження – процеси підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних питань щодо визначення та оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства.

Методи дослідження. У ході виконання КБР було використано такі методи: узагальнення та впорядкування – при визначенні сутності потенціалу підприємства та оцінювання ефективності його використання; горизонтальний, вертикальний, структурний, факторний та порівняльний аналіз – при оцінюванні ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна»; стратегічного аналізу – для визначення резервів підвищення ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретико-методична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні концептуальних засад визначення та оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства. Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні бізнес-

пропозиції, яка спрямована на забезпечення зростання ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна».

Інформаційна база дослідження. У ході підготовки КБР було використано навчальні посібники, підручники, наукові публікації у періодичних виданнях, інфографічні електронні видання, аналітична інформація мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Марс Україна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика потенціалу підприємства та його видів

Поняття потенціалу підприємства на перший погляд є досить зрозумілим. Проте, аналіз наукових джерел, які сфокусовані на встановленні змісту даного поняття свідчить про те, що на сторінках академічних та наукових видань досі не втихають дискусії щодо однозначності розуміння даної категорії. У своєму дослідженні ми будемо спиратися на сучасні наукові публікації, проте зробимо порівняння з «класикою» у напрямку теорії потенціалу підприємства.

Так, переважна більшість наукових публікацій українських дослідників починається з термінологічного аналізу джерел ще початку 90-х років XX ст., коли дана термінологія привернула увагу українських дослідників. Так, у статті Л.Г. Дончак [15] представлені визначення потенціалу, яке надавали відомі українські вчені-економісти у своїх дослідженнях (табл. 1.1). Критично аналізуючи представлені визначення можемо зробити висновок, що зміст потенціалу розкривається з точки зору:

- ресурсів як засобів, що забезпечують отримання результатів [8; 13; 25; 42];
- ресурсів як можливостей зовнішнього середовища [25; 46];
- поєднання ресурсів та можливостей [7-8; 25; 42; 46];
- властивості (здатності) забезпечувати цільові результати [25].

Усі ці підходи цілком розкриваються дослідниками, які вивчають потенціал підприємства в межах розвитку наукової школи КНЕУ [31]. Представники даної школи О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк, В. Вострякова, Ю. Литюга, багато ін.

Таблиця 1.1 – Визначення потенціалу українськими науковцями

Автор	Визначення
І. І. Лукінов	Потенціал – це кількість та якість ресурсів, які має та чи інша система
Є. Б. Фігурнов	Потенціал – це ресурси виробництва, кількісні та якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства з вироблення матеріальних благ у кожний даний момент
В. В. Рябенко	Потенціал є інтегральною, системною характеристикою підприємства, що відображає як тенденції та результативність його функціонування і розвитку, так і здатність до виживання в умовах кризи та адаптації до зовнішніх умов
Б. Є. Бачевський	Потенціал підприємства – це його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
О. І. Олексюк	Потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою замінювати один одного, тобто є альтернативними; потенціал підприємства не можна сформулювати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним групуванням
І. З. Должанський	Потенціал підприємства – це реальна або ймовірна здатність виконати цілеспрямовану роботу
З. Є. Шершньова	Потенціал – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей
Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера	Потенціал – це наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось
И. П. Отенко	Потенціал – це організована й керована сукупність можливостей соціально-економічної системи для досягнення її цілей
В. С. Негоденко	Потенціал підприємства – це інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи підприємства трансформувати вхідні ресурси за допомогою набутих компетенцій і притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага (об'єкти діяльності), максимально задовольняючи в такий спосіб інтереси власників та суспільства.
Н. І. Верхоглядова, Є. В. Коваленко	Потенціал – це наявні або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані для досягнення певної мети

Джерело: [15, с. 9]

Представники даної наукової школи представили узагальнену наукову позицію щодо змісту категорії «потенціал підприємства», який представляє собою «інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти корпоративні та суспільні інтереси» [31]. Аналізуючи дане визначення зроблено висновок, що воно є комплексним та багатоаспектним, та враховує різні наукові позиції, щодо основних відмінних характеристик потенціалу. Так, у даному визначенні поєднується ресурсна проблематика як з точки зору традиційного підходу до дослідження так і з точки зору ресурсної концепції стратегічного менеджменту. Тобто потенціал розглядається як

сукупність можливостей, що можуть бути реалізовані підприємством на основі використання ресурсів як засобів. Також, дане визначення враховує проблематику здатностей, які по суті є ключовим елементом організації, що забезпечує з одного боку спроможність ідентифікувати можливість та оцінити її з точки зору подальшого використання, з іншого боку спроможність організації створити таку ресурсну комбінацію, щоб забезпечити реалізацію такої можливості, та отримати результат. У такій постановці питання, досить актуальною з точки зору розуміння потенціалу є змістовна конструкція, яка описана у дослідженнях О. Мельник (рис. 1.1) [28].

МОЖЛИВОСТІ			
НЕРОЗПІЗНАНІ МОЖЛИВОСТІ	РОЗПІЗНАНІ МОЖЛИВРСТІ		
	РОЗПІЗНАНІ НЕОЦІНЕНІ МОЖЛИВОСТІ	РОЗПІЗНАНІ ОЦІНЕНІ МОЖЛИВОСТІ	
		НЕВИКОРИСТАНІ РОЗПІЗНАНІ ОЦІНЕНІ МОЖЛИВОСТІ	ВИКОРИСТАНІ РОЗПІЗНАНІ ОЦІНЕНІ МОЖЛИВОСТІ
			АКТИВИ
			РЕСУРСИ
	ПОТЕНЦІАЛ		

Рисунок 1.1 – Співвідношення понять, що визначають потенціал підприємства

Джерело: [28]

Відповідно до логіки представленого підходу поняття можливостей є ширшим за потенціал підприємства. Це пояснюється тим, що бізнес-середовище представляє собою сукупність можливостей, які компанія не завжди здатна розпізнати. Відповідно, лише ті можливості, які є розпізнаними, ідентифікованими та оціненими можуть бути віднесені до потенціалу підприємства з точки зору ресурсної логіки. Цілком поділяючи таку наукову позицію, яка є достатньо дослідженою та аргументованою, будемо використовувати її у ході подальшого дослідження.

Враховуючи той факт, що тема КБР пов'язана з питаннями ефективності використання потенціалу підприємства вважаємо за необхідно деталізувати поняття ефективності в контексті використання потенціалу. У наукових публікаціях ефективність визначається на основі співвідношення (як абсолютного, так і відносного) результатів та витрат. Відповідно, має сенс окреслити, що саме відноситься до результатів використання потенціалу, а що до витрат.

Відповідно до представленого визначення потенціалу підприємства результатом його використання є задоволення корпоративних та суспільних інтересів. Якщо такий результат перекласти на економічну мову, то фактично, результатом є економічні блага, що виробляє компанія у вигляді продукції та послуг, що у вартісному вимірюванні може визначатися на основі показника чистого доходу або виручки від продажу продукції або послуг. Однак окрім суспільних інтересів, мова йде і про корпоративні інтереси, які реалізуються у вигляді цільових моделей. Відповідно, такі цільові моделі можуть бути представлені в різних категоріях, від зростання обсягів продажу продукції (послуг), до забезпечення конкурентоспроможності та капіталізації бізнесу. Тобто з точки зору ідентифікації результату, який може бути представлений для співвідношення з витратами потрібні певні уточнення [13].

Щодо витрат, то витрачання ресурсів, що пов'язані з усіма етапами формування та використання потенціалу будуть формувати відповідні витрати, які має сенс співвідносити із отриманими результатами. Таким чином, подальше дослідження ефективності використання потенціалу підприємства буде виходити саме з такої логіки.

Для більш глибокого розуміння сутності потенціалу підприємства доцільно розглянути його видову характеристику. Так, найбільш поширеними видами потенціалу, що виділяють практично усі науковці є такі [8; 21; 42; 46]:

- виробничий потенціал;
- кадровий потенціал;
- фінансовий потенціал;

- науково-технічний або науково-технологічний потенціал.

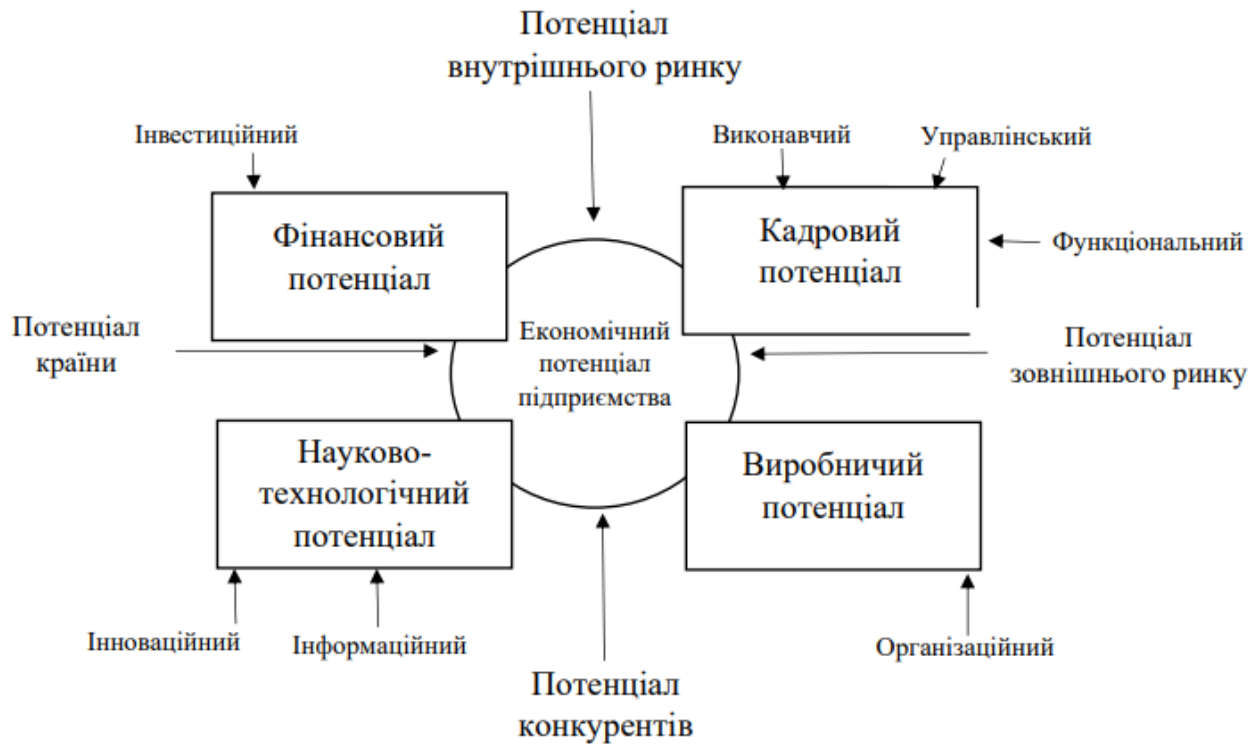


Рисунок 1.2 – Види економічного потенціалу підприємства

Джерело: [5, с. 108]

Такий поділ потенціалу був актуальним переважно до початку ХХІ ст. проте велика кількість науковців таку структуру представляє як більш усталену. Традиційно, до виробничого потенціалу відносять усю техніко-технологічну базу підприємства, яка є основою виробництва та реалізації продукції. Проте, трендом економіки ХХІ ст. є те, що у структурі ВВП розвинених країн зростає частка послуг, відповідно актуалізується потреба у характеристиці потенціалу в іншому контексті.

Щодо фінансового потенціалу, то традиційно даний вид є досить лаконічним та зрозумілим, так як в його основу закладено фінансові ресурси та можливості компанії. Щодо науково-технологічного потенціалу, то в сучасній економічній літературі цей вид потенціалу набув сутнісного розвитку в категорії «інноваційний потенціал», який об'єднує в собі різновиди інновацій, що використовуються на підприємстві та мають відношення до технологій

організації бізнес-процесів, управління підприємством, виробничих, маркетингових, комунікаційних, цифрових технологій та ін.

Щодо кадрового потенціалу, то традиційно він об'єднує як можливості так і здатності персоналу виконувати як професійні обов'язки, так і генерувати нові ідеї, навчатися, розвиватися, ін. [13]. Проте, у сучасних наукових джерелах [25] виділяють такі види потенціалу як інтелектуальний, креативний потенціал, які у сукупності зв'язку більш повно враховують характеристики кадрового потенціалу підприємства.

Одним із видів потенціалу підприємства, який на даному етапі виділяють як ключові з точки зору забезпечення розвитку підприємства є маркетинговий та цифровий потенціал. Щодо маркетингового потенціалу (рис. 1.3), то аналізуючи наукові джерела, можемо зробити висновок, що він містить елементи різновидів потенціалу.

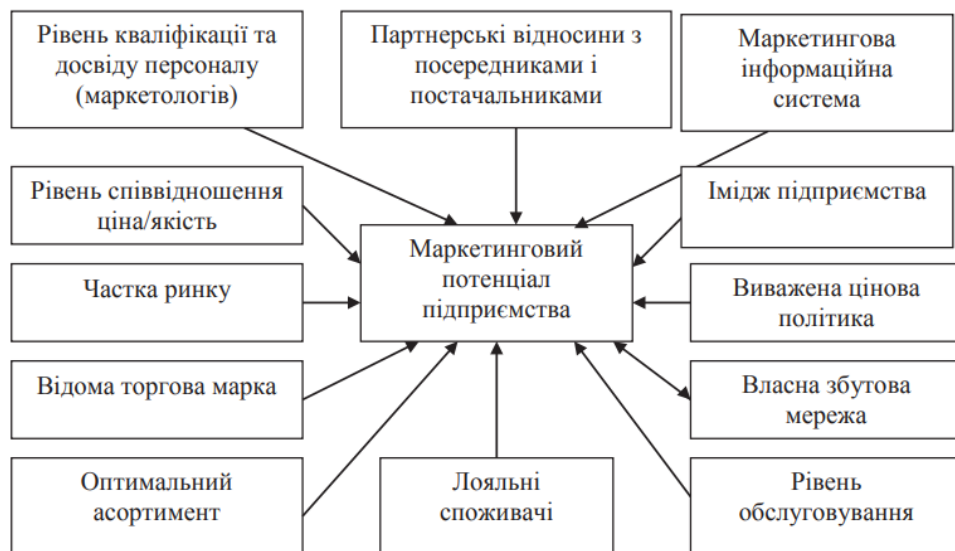


Рисунок 1.3 – Структура маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: [4, с. 140]

Якщо характеризувати цифровий потенціал підприємства, то він характеризується як інтегральне відображення ресурсів та можливостей щодо використання цифрових технологій в усіх бізнес-процесах та сферах діяльності підприємства. Тобто фактично, мова йде про всі попередньо досліджені види потенціалу, але в контексті використання цифрових технологій. Проте, як і

маркетинговий потенціал, науковці виділяють цифровий потенціал як окреме явище, що потребує досліджень.

Окрім представлених видів потенціалу, які втілюють в собі ознаки та характеристики різних видових проявів є ресурсний потенціал (рис. 1.4). Даний вид потенціалу науковці розглядають з точки зору узагальнюючої характеристики потенціалу на основі традиційного підходу до дослідження ресурсів. Тобто, фактично, ресурсний потенціал представлений органічним зв'язком таких видів як матеріальні, технічні, фінансові, інформаційні, трудові та ін. види ресурсів. Відповідно, видами ресурсного потенціалу є такі, що були розглянуті вище.

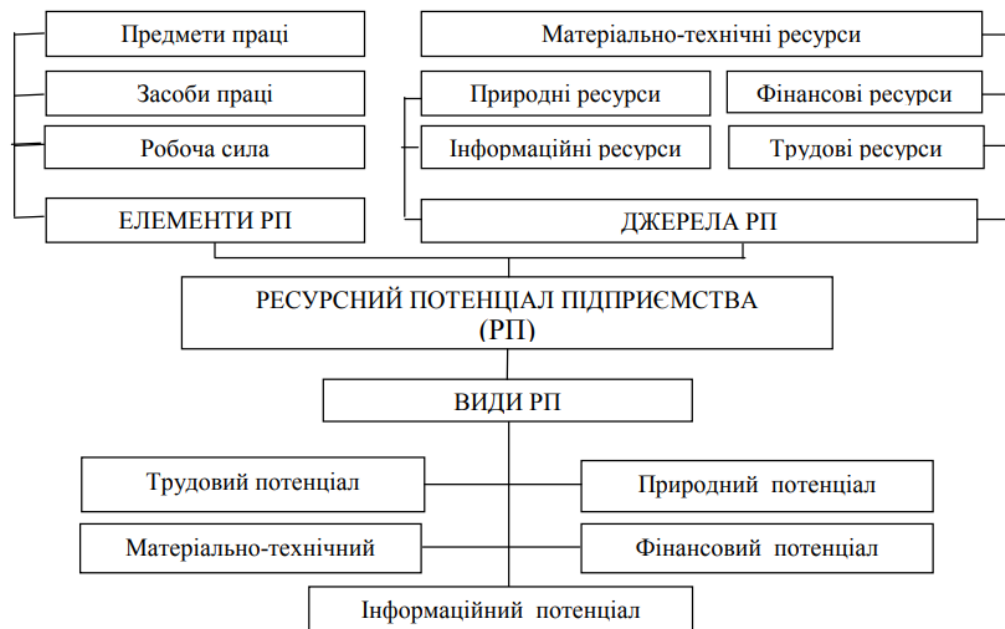


Рисунок 1.4 – Елементний склад ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [16]

Таким чином, узагальнюючи теоретичні аспекти визначення потенціалу підприємства, можемо зробити висновок, що у наукових публікаціях існує велика кількість підходів як до виділення ключових характеристик потенціалу, так і його видових проявів. Проте, цілісне сприйняття даної категорії відбувається на основі поєднання різних підходів, що визначають певні особливості та змісти його в прояву і різних контекстуальних напрямках дослідження.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Оцінювання ефективності будь-яких явищ здійснюється на основі порівняння результатів та витрат. Тобто, ефективність є відносною величиною, що характеризується причинно-наслідковими зв'язками. У наукових джерелах виділяють декілька видів ефективності, а саме [18; 25]:

фінансово-економічна ефективність, коли результати і витрати представлено у вартісних показниках, які співмірними між собою;

технічна ефективність, коли результати та витрати формалізують і натуральних одиницях виміру, які є співвимірними між собою;

соціально-економічна ефективність, яка передбачає врахування соціальних результатів, які є витратними, проте важливими для суспільства.

Якщо характеризувати процес оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства з точки зору методів, то їх спектр є досить широким (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Класифікаційна характеристика	Назва методу
За способом відображення кінцевих результатів	графічний
	логічний
	математичний
За напрямом формування інформаційної бази	експертний
	критеріальний
За можливістю розробки управлінських рішень	одномоментний
	стратегічний
За способом оцінки	матричний
	індикаторний
За базою порівняння	нормативний
	рейтинговий
	індексний

Джерело: систематизовано на основі [25]

Характеризуючи методи оцінювання ефективності використання потенціалу з точки зору способів представлення результатів, науковці виділяють математичний, графічний та логічний методи. У такому контексті можемо говорити про те, що дані методи можуть використовуватися одночасно. Тобто, логічний метод дозволяє побудувати логіку оцінювання, математичний – формалізувати критерії та показники у єдину математичну модель, графічний – візуалізувати результати розрахунків.

Щодо експертного та критеріального методів, які виділяють з точки зору формування інформаційної бази оцінювання, то використання даних методів також може бути одночасним. Прикладом критеріального методу є виділення, наприклад, критерію продуктивності, прибутковості, ін. Експертний метод передбачає передбачає опрацювання якісної інформації [21]. Наприклад, у ході оцінювання інтелектуального потенціалу, маркетингового потенціалу, ін.

Оцінюючи ефективність використання потенціалу з точки зору прийняття управлінських рішень використовують методи одномоментного та стратегічного оцінювання. Одномоментне оцінювання ефективності використання потенціалу передбачає ситуацію, у якій відбувається прийняття рішення щодо певної ізольованої проблеми і як правило не потребує деталізації та причинно наслідкового аналізу. Як правило такий метод оцінювання може бути застосований у випадку оцінювання технічних, фінансових, матеріальних ресурсів. Використання методу стратегічного оцінювання потребує використання певної сукупності методів та підходів, що в комплексі дозволяють зробити аналіз відповідності можливостей та ресурсів підприємства [23].

Якщо здійснювати характеристику методів оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства з точки зору способів, то науковці виділяють матричний та індикаторний методи. Застосування матричного методу можна продемонструвати на прикладі матричного підходу, що запропонований О.А. Стахіва та Т.Л. Адамчук [41]. Автори побудували матрицю, відповідно до якої обрано 3 ключові проекції – результати, витрати, ресурси (рис. 1.5). Відповідно, формуються системи аналітичних індикаторів у цих трьох проекціях.

Проте, виникає питання щодо дублювання показників. Так, співвідношення результатів до витрат, або навпаки, витрат до результатів з точки зору інтерпретації дозволяють виділити одну єдину закономірність. А це, відповідно, дозволить однозначно інтерпретувати ситуацію.

Проте закладена в основу формування матриці системи показників є досить традиційною. Для оцінювання ефективності використання потенціалу використовуються показники продуктивності та рентабельності ресурсів. Так, продуктивність використання ресурсного потенціалу може бути оцінена на основі таких індикаторів, як продуктивність функціонування активів, основних засобів, виробничих фондів, виробничого та операційного капіталу, власного капіталу, ін.

Матрична модель оцінки ефективності ресурсного потенціалу

Чисельник/ Знаменник	1. Показники результату (Пр)	2. Показники витрат (Пв)	3. Показники ресурсів (Прв)
1. Показники результату (Пр)	1.1. $\frac{П_P}{П_P}$ 1, 000	1.2. Закріпленість витрат за результатами $\frac{П_в}{П_P}$	1.3. Закріпленість ресурсу за результатом (кількість ресурсу на 1 од. результату) $\frac{П_{Pв}}{П_P}$
2. Показники витрат (Пв)	2.1. Рентабельність витрат від використання $\frac{П_P}{П_в}$	2.2. $\frac{П_в}{П_в}$ 1, 000	2.3. Закріпленість ресурсу за витратами (кількість ресурсу на 1 од. витрат) $\frac{П_{Pв}}{П_в}$
3. Показники ресурсів (Прв)	3.1. Рентабельність ресурсів $\frac{П_P}{П_{Pв}}$	3.2. Закріпленість витрат за ресурсами $\frac{П_в}{П_{Pв}}$	3.3. $\frac{П_{Pв}}{П_{Pв}}$ 1, 000

Рисунок 1.5 – Матричний підхід до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Джерело: [41]

Щодо показників рентабельності, то вони розраховуються на основі різних видів прибутку за загальною логікою, яка передбачає відношення величини прибутку за розрахунковий період та середньорічної вартості ресурсу.

Такими видами ресурсів можуть бути активи, власний капітал, основні засоби, оборотний, виробничий, операційний капітал, ін.

Системи показників продуктивності та рентабельності можуть розглядатися як у статиці, так і динаміці. Якщо характеризувати статичну оцінку показників продуктивності та рентабельності, то зазвичай здійснюється їх порівняння або і з середньогалузевими показниками, або ж відповідними показниками компаній конкурентів, або плановими показниками компанії за цей період. Динамічна оцінка дозволяє визначити тенденції та проаналізувати їх з точки зору того, у якій пропорції відбувалися зміни результатів та витрат ресурсів, що також є досить інформативними з точки зору висновків щодо ефективності використання потенціалу підприємства [46].

Слід зазначити, що найбільш розповсюдженим у наукових публікаціях є індикаторний метод, який фактично використовується і різних методиках оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства. Тобто, метод передбачає використання систем аналітичних індикаторів як у розрізі окремих видів потенціалу, так і в цілому для даного явища.

З точки зору порівняння науковці виділяють такі методи як рейтинговий, нормативний та індексний. Щодо нормативного методу, то його використання є можливим за умови, що існують визначені критичні/нормальні значення, з якими можна порівнювати фактичні показники ефективності використання потенціалу підприємства. Рейтинговий метод, як правило, застосовується одночасно з іншими методами та дозволяє ранжувати (рейтенгувати) показники або певні узагальнюючі індекси за визначеною шкалою. Щодо індексного методу, то його використання передбачає також використання попередньо описаних методів для формалізації сукупності різноманітних показників та приведення їх до співставних значень, які характеризують ефективність використання потенціалу підприємства [42].

Прикладом використання індексного методу можна навести методичний підхід до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу м'ясопереробного підприємства (рис. 1.6) [25]. Так, на основі використання

індексного методу розраховано узагальнюючий індекс ефективності, який органічно пов'язує субіндекси ефективності використання фінансового потенціалу, виробничого потенціалу та ринкового потенціалу.

Вид потенціалу	Показники	Еталонне значення	Коеф. вагомості	
			показника	виду потенціалу
Фінансовий потенціал	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,11	0,18
	Рівень забезпеченості фінансування запасів	1,0	0,18	
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,11	
	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	0,13	
	Рентабельність активів за чистим прибутком	WACC	0,47	
Виробничий потенціал	Коефіцієнт розвитку техніко-технологічної бази	100%	0,24	0,28
	Коефіцієнт достатності якісних сировинних ресурсів	100%	0,30	
	Коефіцієнт відповідності виробництва екологічним нормам	100%	0,13	
	Коефіцієнт лабораторної якості м'ясопереробної продукції	10 балів	0,33	
Ринковий потенціал	Коефіцієнт впізнання ТМ «FOODWORKS»	10 балів	0,63	0,54
	Коефіцієнт оцінювання м'ясопереробної продукції споживачами	10 балів	0,37	

Рисунок 1.6 – Приклад оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства на основі індексного методу

Джерело: [25]

Використання даного методу передбачає використання критеріального та індикаторного методів, а також експертного методу та методу загальнення показників.

Якщо характеризувати методи аналізу в залежності від об'єкту дослідження, який безпосередньо пов'язаний з потенціалом підприємства, то їх спектр також є досить широким. З точки зору систематизації різних методів аналізу потенціалу науковці розподілили їх в залежності від виду потенціалу, до якого має відношення даний метод (рис. 1.7) [29]. Так, традиційно стан потенціалу аналізують на основі використання методів фінансово-економічного аналізу, що безпосередньо передбачає здійснення горизонтального, вертикального, факторного, коефіцієнтного та ін. методів.



Рисунок 1.7 – Види аналізу ефективності використання потенціалу підприємства

Джерело: [29]

Процеси змін потенціалу аналізуються на основі використання динамічного аналізу, що дозволяє визначати тенденції та перспективи, а також резерви щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства. Процеси управління потенціалом зазвичай аналізуються на основі параметричного аналізу, який передбачає формування певних критеріїв та систем показників, які слугують основою для прийняття відповідних управлінських рішень. Якщо об'єктом аналізу виступає персонал, то обов'язково використовуються методи соціально-психологічного аналізу. Їх використання дозволяє виділити окрім професійних характеристик, специфічні особистісні властивості, що дозволять більш ефективного використовувати персонал підприємства. Для аналізу

ринкового потенціалу широко використовуються методи маркетингового аналізу. В умовах розвитку цифрової економіки саме методи маркетингового аналізу набули суттєвих змін. Основні тренди сучасного діджитал маркетингу узагальнено представлені на рис. 1.8 [38].



Рисунок 1.8 – Особливості маркетингового аналізу ринкового потенціалу підприємства в умовах розвитку цифрової економіки

Джерело: [38]

Якщо об'єктом дослідження виступає стратегічний потенціал підприємства, то використовуються методи стратегічного аналізу, які представляють собою досить потужний арсенал конкурентної аналітики. Саме на основі здійснення стратегічного аналізу визначаються можливості розвитку бізнес-середовища. Серед найбільш розповсюджених методів стратегічного аналізу можна виділити матрицю BCG та McKinsey, модель McKinsey/7S, матрицю Shell / DPM, модель SPACE, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю зростання A.T. Kearney, матриця ADL/LC, PEST-аналіз, ін. [25].

Таким чином, якщо узагальнити методичний інструментарій, який використовується у ході здійснення оцінювання та аналізу ефективності використання потенціалу підприємства, то слід зазначити, що за своєю кількістю та якістю він є таким, що забезпечує абсолютну вичерпність результату, який є основою прийняття відповідних управлінських рішень.

Якщо цілісно узагальнити інформацію щодо оцінювання ефективності використання потенціалу, то можна з певним рівнем умовності існуючі методики розподілити між такими напрямками. Витратний, коли акцент в оцінюванні робиться на витратах, як вартісному втіленні ресурсів, як складової потенціалу. Результатний – основний фокус на наслідках використання потенціалу підприємства. Індексний, який передбачає встановлення співвідношень результатів та витрат використання потенціалу. Індикативний, який базується на розрахунку відхилень планових та фактичних показників ефективності використання потенціалу, або складових, що її формують (результатів, витрат). Використання таких підходів дозволяє отримати достовірні та багатоаспектні оцінки, на основі яких визначаються резерви забезпечення зростання ефективності потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МАРС УКРАЇНА»

2.1 Характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства

Дослідження практичних аспектів використання потенціалу підприємства буде зроблено для ТОВ «Марс Україна», яке працює на українському ринку кондитерських виробів та харчування для тварин. ТОВ «Марс Україна» входить до міжнародної групи компаній *MARS International AG* Корпорація Марс є всесвітньо відомою американською продовольчою компанією штаб квартира якої знаходиться у США штат Вірджинія. Свої філії та представництва корпорація Марс має більше ніж у 65 країнах світу, а загальна чисельність персоналу корпорації за оцінками експертів ринку становить більше 130 тис.осіб станом на кінець 2021 р. Аналітики характеризують корпорацію Марс як таку, що контролює приблизно 4,4% світового ринку продуктів харчування та напоїв. На ринку кондитерських виробів корпорація Марс за різними оцінками займає частку від 14% до 21% та є серед лідерів. У складі виробничих потужностей корпорації 70 виробничих підприємств (заводів), а середньорічний оборот компанії у 2020 р. оцінювався приблизно у 40,04 млрд.дол.США.

На українському ринку компанія Марс працює з 1994 р. і протягом 30 років займає лідерські позиції серед зарубіжних компаній у сегменті кондитерських виробів. Представництво компанії Марс у Києві було відкрито у 1998 р. і відтоді не припиняло своєї діяльності в Україні. Ділова інформація щодо характеристик діяльності компанії ТОВ «Марс Україна» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики діяльності ТОВ «Марс Україна»

Параметр	Характеристика
Код ЄДРПОУ	21638055
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Перелік засновників юридичної особи, розмір внеску, частка	Компанія «МАСТЕР ФУДЗ ЮКРЕЙН, ЕЛЕЛСІ» Частка (%): 14,3 Компанія «ЕФФЕМ ЮКРЕЙН, ЕЛЕЛСІ» Частка (%): 85,7
Уповноважена особа	Чернишова Наталія Віталіївна
Розмір статутного капіталу, тис.грн	14300
Основний вид діяльності	46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
Інші види діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками
Чистий дохід станом на кінець 2022 року, тис.грн	2830707
Чистий прибуток станом на кінець 2022 року, тис.грн	344415

Джерело: [27; 44]

В діяльності компанії ТОВ «Марс Україна» можна виділити 3 продуктові сегменти. Це шоколадні вироби, жувальна гумка та корми для тварин. В структурі чистого доходу компанії найбільшою є частка шоколадних виробів, яка протягом 2019 – 2022 рр. перевищує 50% (рис. 2.1). Частка жувальної гумки у загальній реалізації продукції підприємства у вартісному вимірюванні у 2019 р. становила 28,4%, у 2022 р. це показник зменшився до 21,7%. Зростаючою є динаміка корму для тварин у структурі реалізації продукції ТОВ «Марс Україна», частка якої зросла з 17,2% у 2019 р. до 27,1% у 2022 р. Результати аналізу структури реалізації продукції ТОВ «Марс Україна» дозволяють зробити висновок, що компанія зберігає спеціалізацію в Україні саме на кондитерських výroбах.

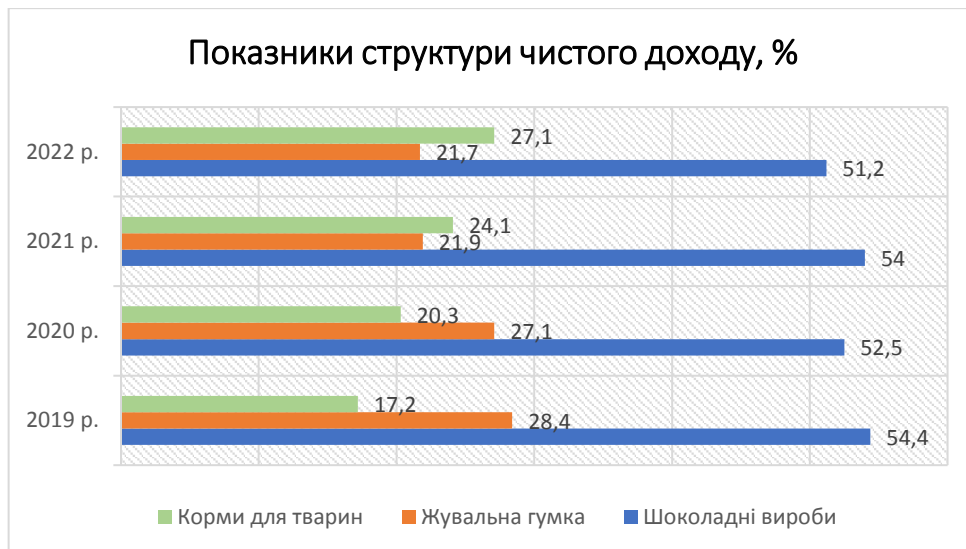


Рисунок 2.1 – Показники структури чистого доходу ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської та фінансової звітності

Результати аналізу рентабельності реалізації продукції (рис. 2.2) свідчать про те, що протягом 2021 – 2022 рр. більш прибутковими є корми для тварин. Прибутковість реалізації шоколадних виробів зменшується з 13,6% у 2019 р. до 12,1% у 2022 р. Зростаючою динамікою прибутковості реалізації характеризується жувальна гумка. Так, порівняно з 2020 р. Рентабельності продажу даного виду продукції зросла з 5,8% до 12,3%, тобто майже у 2 рази.

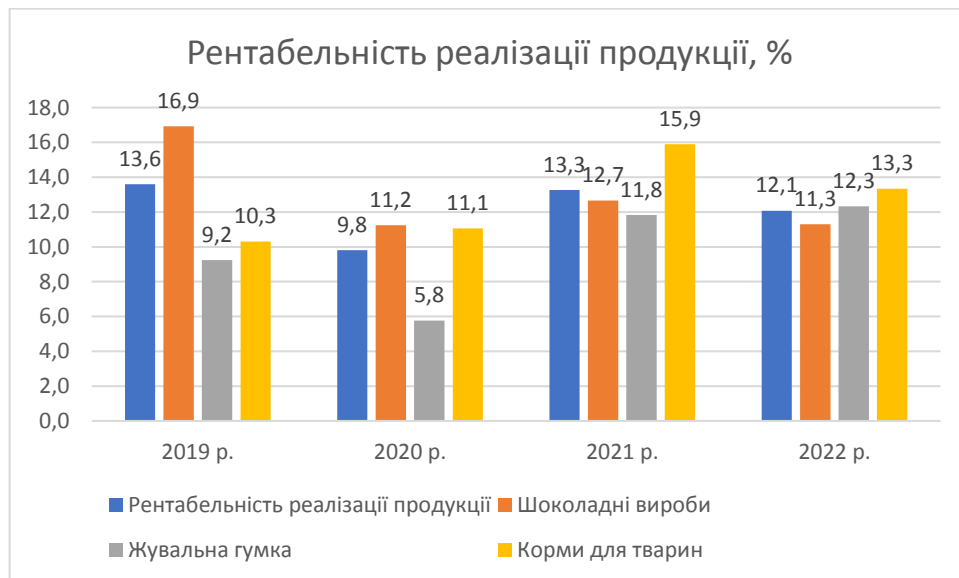


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності реалізації продукції ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської та фінансової звітності

Якщо характеризувати динаміку продукції, у тому числі, у розрізі її видів, то можна зробити висновок про те, критичними для підприємства були 2020 р., коли розпочалася глобальна пандемія, та 2022 р. – війна з рф (табл. 2.2). Саме у ці роки спостерігається зменшення обсягів продажу продукції ТОВ «Марс Україна». Стійкі зростаюча динаміка є характерною лише для кормів для тварин, що пов'язано з тим, що у вартісному обсязі цей ринок був досить невеликим і має потенціал зростання.

Таблиця 2.2 – Показники змін продукції ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Види продуктів/Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн				
Шоколадні вироби	2020485	1715041	2036325	1449322
Жувальна гумка	1054812	885288	825843	614263
Корми для тварин	638830	663149	908804	767122
Разом	3714127	3263477	3770973	2830707
2. Абсолютна зміна чистого доходу від реалізації продукції до поп.року, тис.грн				
Шоколадні вироби	225950	-305444	321285	-587003
Жувальна гумка	136822	-169524	-59445	-211580
Корми для тварин	87970	24319	245655	-141683
Разом	3714127	-450650	507496	-940266
3. Темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції до поп.року				
Шоколадні вироби	1,13	0,85	1,19	0,71
Жувальна гумка	1,15	0,84	0,93	0,74
Корми для тварин	1,16	1,04	1,37	0,84
Разом	1,14	0,88	1,16	0,75
4. Темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції до 2018 р.				
Шоколадні вироби	1,13	0,96	1,13	0,81
Жувальна гумка	1,15	0,96	0,90	0,67
Корми для тварин	1,16	1,20	1,65	1,39
Разом	1,14	1,00	1,16	0,87

Джерело: розраховано за даними управлінської та фінансової звітності

Якщо проаналізувати фінансовий стан компанії, то можна зробити такі висновки за основними його параметрами. З точки зору фінансового ризику проаналізовано рівень фінансової незалежності підприємства та достатність коштів для формування запасів ТОВ «Марс Україна». Якщо проаналізувати частку власного капіталу у загальній його величині то протягом 2019 – 2022 рр. його значення не відповідає критичному 0,5 (рис. 2.3). Проте, у 2022 р. значення

коефіцієнту автономії є найбільш високим за досліджуваний період, що є позитивним сигналом щодо забезпечення фінансової незалежності компанії.

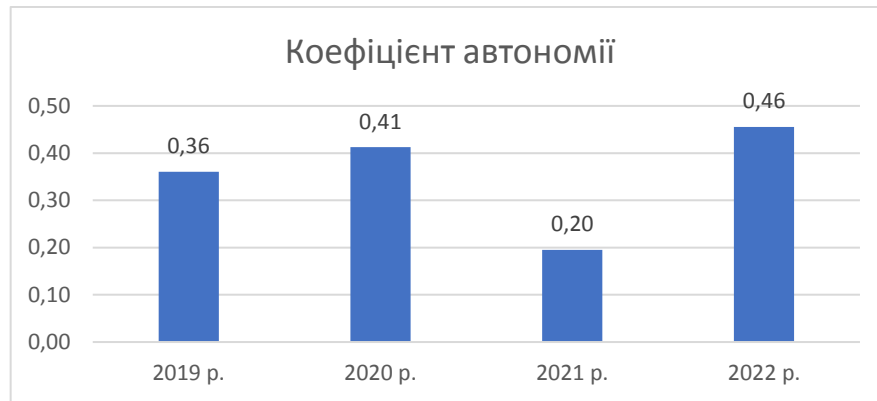


Рисунок 2.3– Коефіцієнт автономії ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Результати аналізу рівня забезпеченості запасів (табл. 2.3) дозволяє зробити висновок про те, що ситуація на підприємстві є абсолютно нормальна і запаси формуються за рахунок власних оборотних коштів.

Таблиця 2.3 – Показники достатності коштів для формування запасів ТОВ «Марс Україна» у 2017 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. ВОК, тис.грн.	335703	297731	153230	520715
2. ВДК, грн.	344896	297759	164720	520715
3. ЗК, тис.грн.	1049635	807454	1055638	1193791
4. З, тис.грн.	168977	231112	153941	223680
5. ΔВОК, тис.грн.	166726	66619	-711	297035
6. ΔВДК, тис.грн.	175919	66647	10779	297035
7. ΔЗК, тис.грн.	880658	576342	901697	970111
8. Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійкий стан	Абсолютно стійкий стан	Нормально стійкий стан	Абсолютно стійкий стан

Примітка:

ВОК – власні оборотні кошти, тис.грн.

ВДК – власні оборотні та довгострокові позикові кошти, тис.грн.

ЗК – загальна сума коштів для формування запасів, тис.грн.

З – запаси, тис.грн.

ΔВОК – дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів, тис.грн.

ΔВДК – дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів, тис.грн.

ΔЗК – дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів, тис.грн.

Джерело: дані фінансової звітності

Результати оцінювання та аналізу показників ліквідності (рис. 2.4) дозволяють зробити такі висновки. Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то

він цілком відповідає нормальним значенням, що дозволяє вчасно здійснювати розрахунок з кредиторами. Значення коефіцієнту проміжної ліквідності відхиляється від нормальних значень, що прописані у підручниках, проте для компанії вони є цілком прийнятними. Щодо коефіцієнту поточної ліквідності, то він не відповідає нормальним значенням, проте тенденція є позитивною з точки зору наближення до критичної точки 2,0.

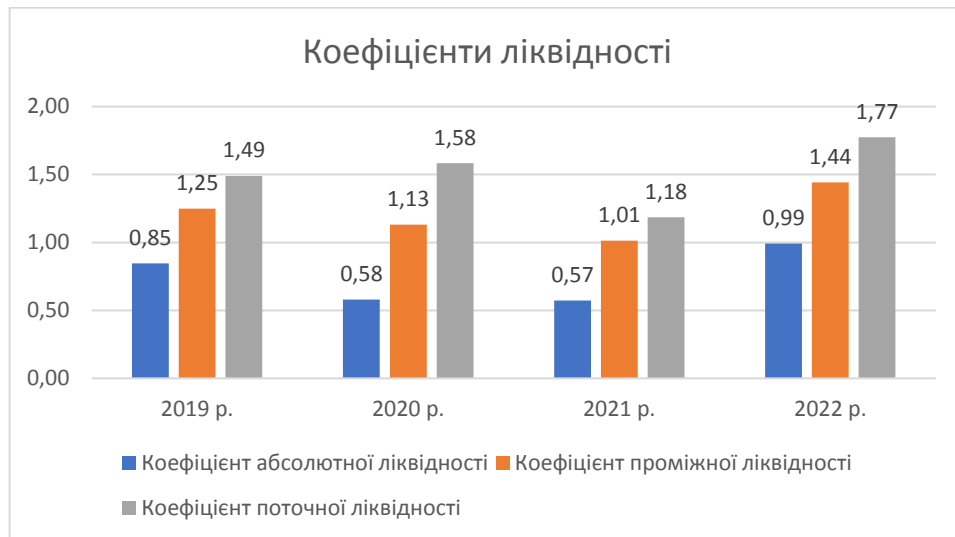


Рисунок 2.4— Показники ліквідності ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Узагальнюючи представлену інформацію можна зробити висновок про те, що ТОВ «Марс Україна» досить ефективно здійснює свою підприємницьку діяльність. Протягом 2019 – 2022 рр. Компанія є прибутковою, фінансово стійкою з точки зору достатності власних коштів для формування запасів. Компанія є ліквідною та характеризується високим рівнем здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. Незважаючи на те, що значення коефіцієнту автономії не відповідає нормальному рівню, менеджмент наголошує на тому, що з точки зору фінансової незалежності не бачить суттєвих ризиків для компанії.

2.2 Оцінювання ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна»

Питання ефективності завжди пов'язанні із співставлення результатів та витрат діяльності підприємства. Відповідно, ефективність використання потенціалу ТОВ «Марс Україна» буде оцінена з урахуванням результатів, як наслідків використання потенціалу, та витрат, як формалізації витратчених ресурсів.

Якщо порівняти темпи зростання результатів та витрат відповідно до базового правила економіки підприємства «Золотого правила економіки» (рис. 2.5), то можна зробити такі висновки. Протягом досліджуваного періоду не відбувалося відповідність такій умові, що темпи зростання чистого доходу мають бути більшими за темпи зростання активів. Темпи зростання чистого прибутку перевищували темпи зростання чистого доходу у 2021 – 2022 рр. В цілому слід зазначити, що у 2019 – 2020 рр. та у 2022 р. темпи зростання ресурсів були більш високими за темпи зростання результатів.

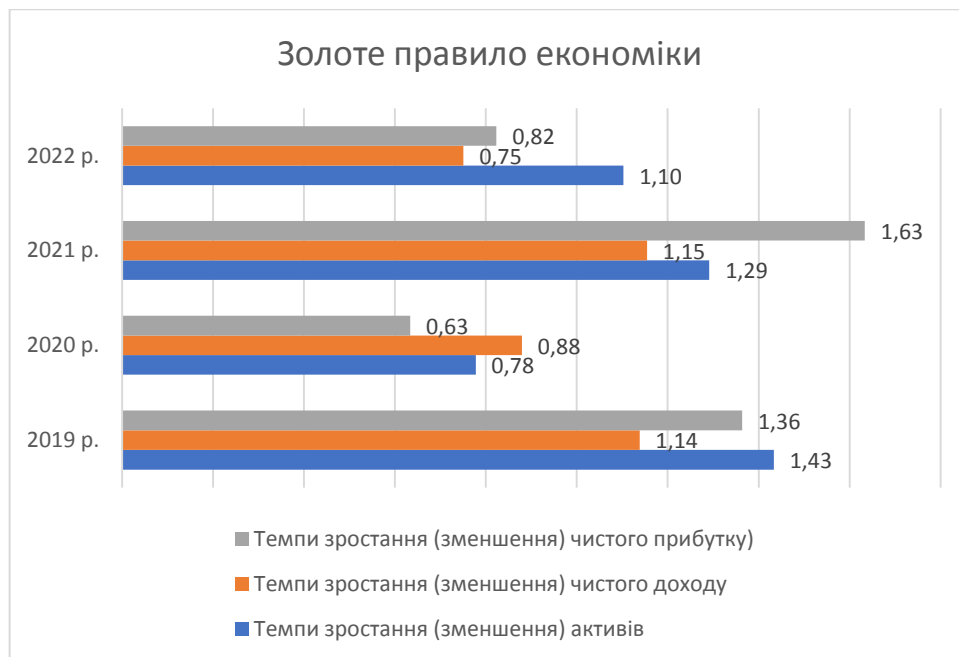


Рисунок 2.5– Показники відповідності умовам «Золотого правила економіки» ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Якщо проаналізувати динаміку активів та джерел їх формування (табл. 2.4), то можна зробити такі висновки:

Таблиця 2.4 – Показники змін активів та джерел їх формування ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5
1. Активи				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	337367	-248140	253021	115085
темпи зростання до поп.року	1,43	0,78	1,29	1,10
темпи зростання до 2018 р.	1,43	1,11	1,44	1,59
2. Необоротні активи				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	25126	-5959	4837	-23068
темпи зростання до поп.року	1,60	0,91	1,08	0,65
темпи зростання до 2018 р.	1,60	1,46	1,58	1,02
3. Оборотні активи				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	312241	-242181	248184	138153
темпи зростання до поп.року	1,42	0,77	1,31	1,13
темпи зростання до 2018 р.	1,42	1,10	1,43	1,62
4. Запаси				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-31429	62135	-77171	69739
темпи зростання до поп.року	0,84	1,37	0,67	1,45
темпи зростання до 2018 р.	0,84	1,15	0,77	1,12
5. Дебіторська заборгованість				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-86695	-3591	111067	-90635
темпи зростання до поп.року	0,77	0,99	1,39	0,77
темпи зростання до 2018 р.	0,77	0,76	1,06	0,81
6. Грошові кошти та їх еквіваленти				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	430514	-300725	214288	159049
темпи зростання до поп.року	3,60	0,50	1,73	1,31
темпи зростання до 2018 р.	3,60	1,79	3,08	4,04
7. Власний капітал				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-19578	-43931	-139664	344417
темпи зростання до поп.року	0,95	0,89	0,61	2,57
темпи зростання до 2018 р.	0,95	0,85	0,52	1,33
8. Нерозподілений прибуток				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-19578	-43931	-139664	344417
темпи зростання до поп.року	0,95	0,89	0,59	2,68
темпи зростання до 2018 р.	0,95	0,84	0,50	1,35

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4	5
9. Короткостроковий позиковий капітал				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	347752	-195044	381223	-217842
темпи зростання до поп.року	1,97	0,72	1,75	0,76
темпи зростання до 2018 р.	1,97	1,43	2,50	1,89

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

– протягом 2019 – 2022 рр. балансова величина активів характеризуувалася зростаючою тенденцією і станом на кінець 2022 р. середньорічна величина активів перевищувала відповідний показник у 2018 р. у 1,59 рази. Така тенденція зумовлена зростанням величини грошових коштів та їх еквівалентів у майже у 4 рази;

– зростання величини активів у 2022 р. порівняно з 2018 р. у 1,59 рази відбувалося на фоні зростання власного капіталу у 1,33 рази, що дозволяє зробити висновок, що така тенденція фінансувалася переважно за рахунок збільшення позикового капіталу. Так як компанія майже не використовує довгострокових коштів, то відповідно зростання фінансувалося за рахунок короткострокових зобов'язань, які збільшилися у 1,89 рази;

– результати аналізу динаміки нерозподіленого прибутку свідчить про те, що порівняно з 2018 р. у 2019 – 2021 рр. Відбувалося його зниження. І лише у 2022 р. відбулося збільшення нерозподіленого прибутку у 1,35 рази порівняно з 2018 р. за рахунок більш високої частки його реінвестування в активи компанії. Якщо проаналізувати виплати власникам бізнесу, то найбільш високими вони були у 2020 р. та перевищували величину чистого прибутку, що отримала компанія у 1,7 рази (рис. 2.6);

– щодо динаміки позикового капіталу, то вона була нестабільною, хоча в цілому у 2022 р. порівняно з 2018 р. відбулося зростання у 1,89 рази. Компанія не використовує платні позикові джерела, а фінансування господарської діяльності відбувається в основному за рахунок короткострокових поточних зобов'язань.

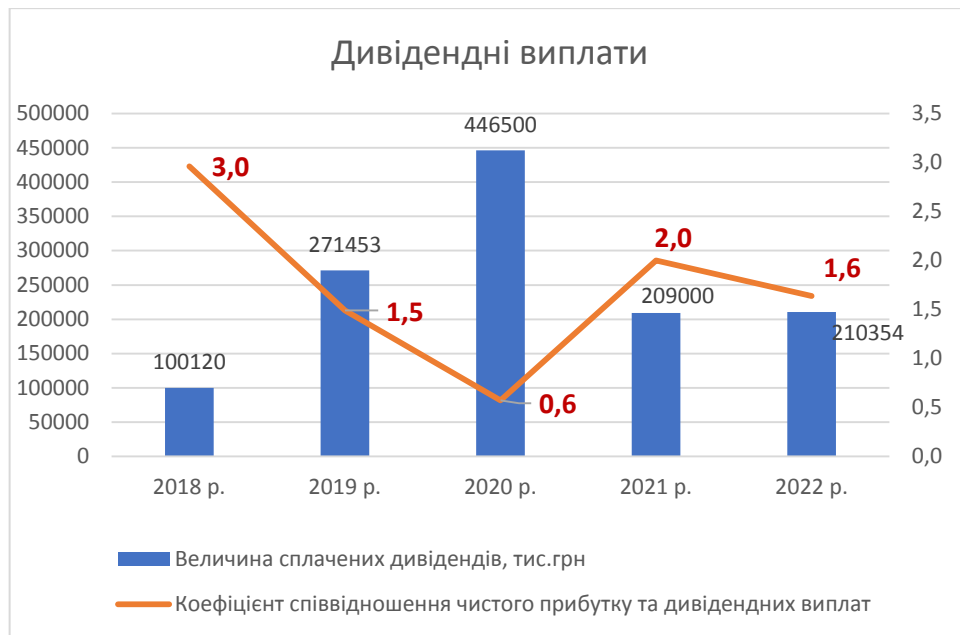


Рисунок 2.6– Показники дивідендних виплат власникам ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Якщо проаналізувати динаміку формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Марс Україна», то протягом 2019 – 2020 рр. збільшення обсягів продажу продукції та загальна величина отриманих доходів компанії порівняно з попереднім роком спостерігалася лише у 2021 р (табл. 2.5). Порівняно з 2018 р. доходи компанії зменшувалися протягом 2019 – 2022 рр. Проте, операційні витрати зменшувалися ще в більшому ступені, що зумовило позитивну зростаючу динаміку прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку порівняно з 2018 р. Якщо характеризувати фінансові результати у 2022 р. то вони мають спадну динаміку порівняно з 2021 р. Так, чистий дохід у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 25%, прибуток від операційної діяльності – на 22%, чистий прибуток – на 18%. Проте, дуже важливо відмітити той факт, що незважаючи на складні умови роботи в умовах війни ТОВ «Марс України» забезпечує прибуткову діяльність як по всіх продуктових напрямках, так і по підприємству в цілому.

Таблиця 2.5 – Показники формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	450742	-447383	504229	-940266
темпи зростання до поп.року	1,14	0,88	1,15	0,75
темпи зростання до 2018 р.	1,14	1,00	1,16	0,87
2. Інші операційні доходи				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	12322	-38120	52709	-50632
темпи зростання до поп.року	1,39	0,13	10,04	0,14
темпи зростання до 2018 р.	1,39	0,18	1,85	0,25
3. Загальна величина операційних доходів				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	463064	-485503	556938	-990898
темпи зростання до поп.року	1,14	0,87	1,17	0,74
темпи зростання до 2018 р.	1,14	0,99	1,16	0,86
4. Операційні витрати				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	337445	-514853	28659	-157535
темпи зростання до поп.року	1,31	0,64	1,03	0,83
темпи зростання до 2018 р.	1,31	0,84	0,86	0,72
5. Адміністративні витрати				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-2677	-33308	-38459	144006
темпи зростання до поп.року	0,99	0,87	0,83	1,74
темпи зростання до 2018 р.	0,99	0,87	0,72	1,26
6. Витрати на збут				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	200335	-507156	-59567	-238065
темпи зростання до поп.року	1,22	0,55	0,90	0,57
темпи зростання до 2018 р.	1,22	0,67	0,60	0,35
7. Інші операційні витрати				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-199602	25611	127115	-63905
темпи зростання до поп.року	0,14	1,78	3,18	0,66
темпи зростання до 2018 р.	0,14	0,25	0,80	0,52
8. Прибуток від операційної діяльності				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	124196	-173487	194840	-112914
темпи зростання до поп.року	1,35	0,64	1,63	0,78
темпи зростання до 2018 р.	1,35	0,86	1,40	1,09

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3	4	5
9. Чистий прибуток				
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	107742	-148174	162246	-73898
темпи зростання до поп.року	1,36	0,63	1,63	0,82
темпи зростання до 2018 р.	1,36	0,86	1,41	1,16

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

На основі розрахунку співвідношення результатів та витрат розраховано дві групи показників, що характеризують ефективність використання потенціалу ТОВ «Марс Україна» та зроблено їх факторний аналіз. Перша група показників стосується *продуктивності* використання ресурсів досліджуваної компанії. За результатами розрахунку можна зробити такі висновки (табл. 2.6). Щодо продуктивності активів, то динаміка даного показника була нестійкою. У 2022 р. значення продуктивності активів є найменшим порівняно з іншими періодами дослідження. Також вже значалося, що темпи зростання активів були більш високими порівняно з темпами зростання чистого доходу, що відповідно відобразилося на продуктивності функціонування активів.

Таблиця 2.6 – Показники продуктивності за видами ресурсів ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Показники продуктивності	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Активів, грн/грн	3,3	3,8	3,4	2,3
Операційного капіталу, грн/грн	62,8	58,3	62,7	83,2
Власного капіталу, грн/грн	9,2	9,1	17,2	5,0
Персоналу, тис.грн/особу	21224	19919	22446	21445

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Щодо продуктивності операційного капіталу, то звертає увагу той факт, що значення показника є порівняно більш високим ніж продуктивність інших видів ресурсів. Це пояснюється порівняно меншим за абсолютною величиною значенням величини операційного капіталу ТОВ «Марс Україна». Результати аналізу продуктивності власного капіталу досліджуваного підприємства свідчать про спадну динаміку. Так, у 2022 р. порівняно з 2021 р. продуктивність власного капіталу зменшилася у 3,44 рази. Така ситуація пояснюється тим, що у

відповідному періоді чистий дохід зменшився на 25% на фоні зростання величини власного капіталу на 157%.

За результатами багатофакторного аналізу продуктивності функціонування активів (табл. 2.7) визначено, що найбільш впливовим фактором протягом досліджуваного періоду є швидкість обороту фондів обігу, де суттєвого значення має величина дебіторської заборгованості. У 2022 р. таким фактором став рівень платоспроможності ТОВ «Марс Україна»

Таблиця 2.7 – Результати багатофакторного аналізу продуктивності функціонування активів ТОВ «Марс Україна»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вихідні дані				
1. Чистий дохід, тис.грн	3714127	3266744	3770973	2830707
2. Активи, тис.грн	1116388	868248	1121269	1236354
3. Фонди обігу, тис.грн	880658	576342	901697	970111
4. Оборотні активи, тис.грн	1049635	807454	1055638	1193791
5. Позиковий капітал, тис.грн	713932	509723	902408	673076
Фактори впливу:				
6. Коефіцієнт оборотності фондів обігу, оборотів	4,22	5,67	4,18	2,92
7. Частка фондів обігу у загальній величині оборотних активів	0,84	0,71	0,85	0,81
8. Коефіцієнт платоспроможності	1,47	1,58	1,17	1,77
9. Коефіцієнт фінансової залежності	0,64	0,59	0,80	0,54
Абсолютна зміна продуктивності активів за рахунок змін, грн/грн:				
10. Коефіцієнту оборотності фондів обігу	-1,28	1,14	-0,99	-1,02
11. Частки фондів обігу у загальній величині оборотних активів	0,44	-0,67	0,55	-0,11
12. Коефіцієнту платоспроможності	-0,97	0,29	-0,87	1,15
13. Коефіцієнту фінансової залежності	0,94	-0,34	0,91	-1,10

Джерело: дані фінансової звітності

Якщо проаналізувати співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ «Марс Україна», то кредиторська заборгованість в середньому є вдвічі більшою за дебіторську (рис. 2.7). Якщо характеризувати цю

ситуацію з точки зору фінансового ризику, то ситуація не є нормальною. Якщо ж подивитися в аспекті того, що компанія використовує позиковий капітал з нульовою ціною, то це позитивно впливає на формування середньозважених витрат на капітал.

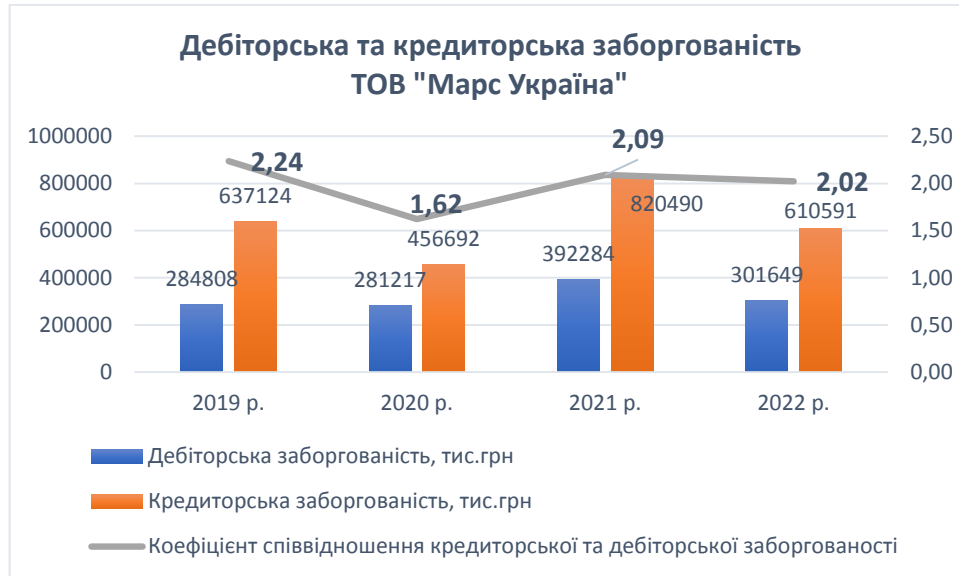


Рисунок 2.7– Показники заборгованостей ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналізуючи динаміку показників рентабельності різних видів ресурсів ТОВ «Марс Україна» (рис. 2.8) можемо констатувати, що у 2022 р. усі показники рентабельності зменшилися, що пояснюється тим, що на фоні зменшення чистого прибутку відбулося зростання середньорічної величини власного капіталу, активів та оборотних активів. Однак таке зниження зовсім не варто розцінювати як негативну динаміку, враховуючи умови, в яких функціонує українська економіка.

Таким чином, якщо узагальнити результати фінансово-економічного оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Марс Україна», то варто зазначити наявну цілісну позитивну динаміку. Зниження показників результатів використання ресурсного потенціалу у 2022 р. є цілком закономірними в умовах війни. Проте варто зазначити, що в умовах відсутності реалізації традиційних рекламних та комунікаційних заходів, а також

враховуючи той факт, що компанія повноцінно не функціонувала протягом 3 місяців, можемо говорити про досить високі фінансові результати 2022 р.

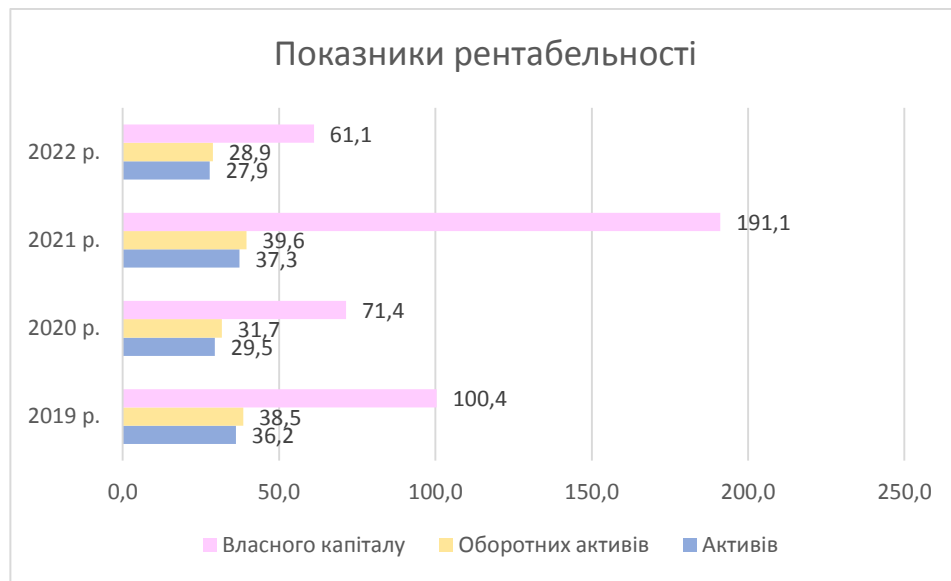


Рисунок 2.8– Показники рентабельності ТОВ «Марс Україна» у 2019 – 2022 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Враховуючи те, що поняття потенціалу є ширшим за ресурси, має сенс розширити аналіз ефективності потенціалу ТОВ «Марс Україна» аналізом можливостей бізнес-середовища та ступенем їх використання компанією ТОВ «Марс Україна».

2.3 Стратегічний аналіз потенціалу підприємства

Досліджувана компанія ТОВ «Марс Україна» асоціюється у пересічного покупця з одноіменними батончиками *Mars*, проте у продуктовому сегменті компанії є присутніми три великі сегменти – шоколадні вироби, жувальні гумки, корми для тварин. Визнання та високий рівень впізнання брендів компанії ТОВ «Марс Україна» відбулося саме за рахунок сегменту «Шоколадні вироби». Варто зазначити, що в структурі ринку кондитерських виробів України відбулися

структурні зміни, які характеризуються зниженням частки сегменту саме шоколадних виробів. Ця тенденція була характерною для ринку протягом періоду дії глобальної пандемії, а щодо тенденцій 2022 р., то на момент написання КБР дані є відсутніми.

У інформаційних джерелах Інтернету характеризуючи ринок шоколадних виробів експерти виділяють такі сегменти як плитки шоколаду, вагові цукерки, «мультитик» (коли у пакунку є присутніми різні види виробів), батончики та драже. Найбільшою є частка вагових цукерок, яка за приблизними даними експертів становить близька 32% ринку шоколадних виробів. На другій позиції шоколадні плитки з часткою 30%. Шоколадні батончики мають 18% відповідної ринкової ніші, мультитик – 12%, драже – 4%. Даний ринок відрізняється сезонністю, коли в зимовий період на цикл новорічно-різдвяних свят зростають обсяги продажів продукції в усіх сегментах ринку.



Рисунок 2.9 – Показники структури за продуктовими сегментами ринку шоколадних виробів в Україні

Джерело: дані управлінської звітності

Якщо характеризувати присутність продуктів компанії ТОВ «Марс Україна», то найбільша частка компанії у продажах драже – 49%, шоколадних батончиків – 40%, вагових цукерок – 2% і мультитик – 1% (рис. 2.10). Дуже низькою є частка у сегменті шоколадних плиток.

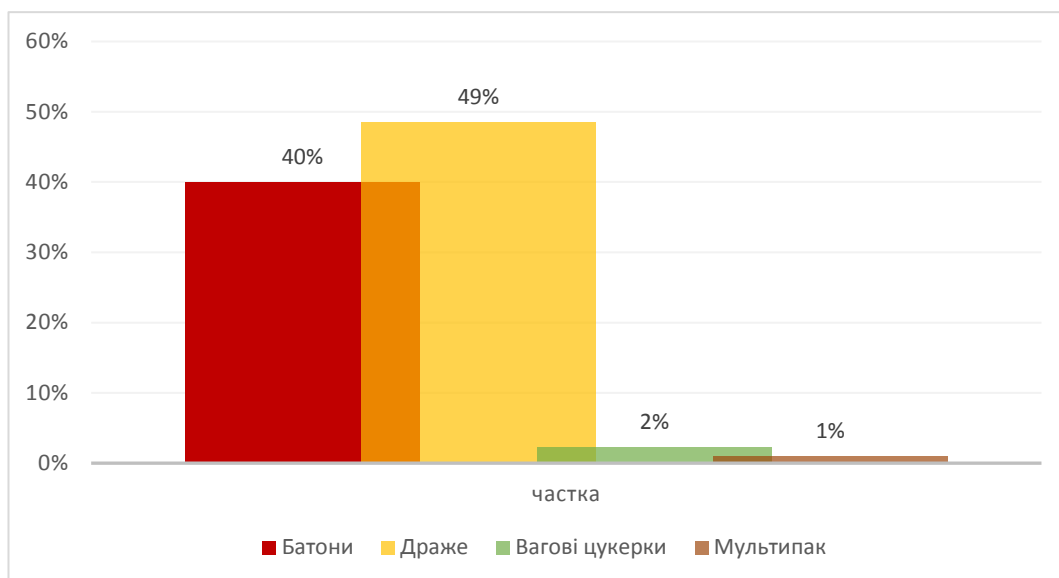


Рисунок 2.10 – Показники ринкової частки реалізації продукції ТОВ «Марс Україна» у продуктових сегментах ринку шоколаду України

Джерело: дані управлінської звітності компанії

Візитною карткою компанії ТОВ «Марс Україна» безумовно є шоколадні батончики. Цьому сегменті батончики компанії Марс мають суттєвий відрив від основного конкурента компанії *Nestle*, частка якої становить 20% (рис. 2.11).

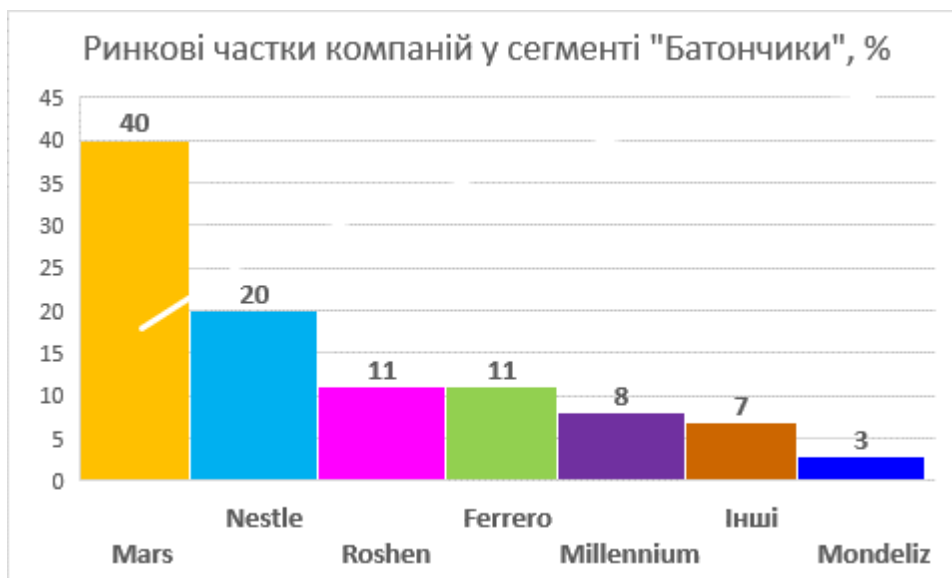


Рисунок 2.11 – Показники ринкової частки компаній конкурентів у сегменті батончиків

Джерело: дані управлінської звітності

Батончики компанії Марс можна знайти на полицях усіх продуктових супермаркетів та продовольчих гіпермаркетів України.

Також компанія ТОВ «Марс Україна» впевнено себе почуває на ринку драже, де разом із компанією *Millennium* здійснюється контроль за 83% ринку, тобто фактично ринок драже є монополізованим. Частка ТОВ «Марс Україна» на цьому ринку становить 49% (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Показники ринкових часток компаній конкурентів у сегменті драже

Джерело: дані управлінської звітності

Таким чином, компанія ТОВ «Марс Україна» досить міцно закріпилася у двох сегментах на вітчизняному ринку солодошів – це батончики та драже. В цих сегментах компанія є не просто лідером, а має досить вагомий відрив від своїх конкурентів, що свідчить про високий рівень використання ринкових можливостей. Щодо сегменту вагових цукерок, то частка у цьому сегменті становить лише 2%. Це варто пояснити тим, що відповідний ринок є дуже насиченим продукцією українських компаній. Слід зазначити, що у цьому сегменті представлена дуже широка асортиментна лінійка, яка здатна задовільнити будь-які смаки. Тому, ті види цукерок, які дуже відомі споживачеві у сегменті шоколадних батончиків (*Snickers, Twix, Mars, Bounty, Milky Way*) залишаються поза увагою споживача у сегменті вагових цукерок.

Результати аналізу ринку жувальної гумки (рис. 2.13) свідчать про те, що його можна характеризувати як монопольний. Так, компанії ТОВ «Марс Україна» належить 73%, а ТОВ «Монделіс Україна» контролює 24%. Тобто разом дві компанії контролюють 97% ринку жувальної гумки в Україні. Серед брендів жувальної гумки, яка продається на українському ринку це *Orbit*, на який припадає ледве частка продажів жувальної гумки компанії, *Extra*, *5 Gum*. Такий загально відомий бренд компанії Mars як *Hubba Bubba* можна знайти на полицях лише окремих магазинів, а бренд *Big Red* офіційно не завозиться в країну.

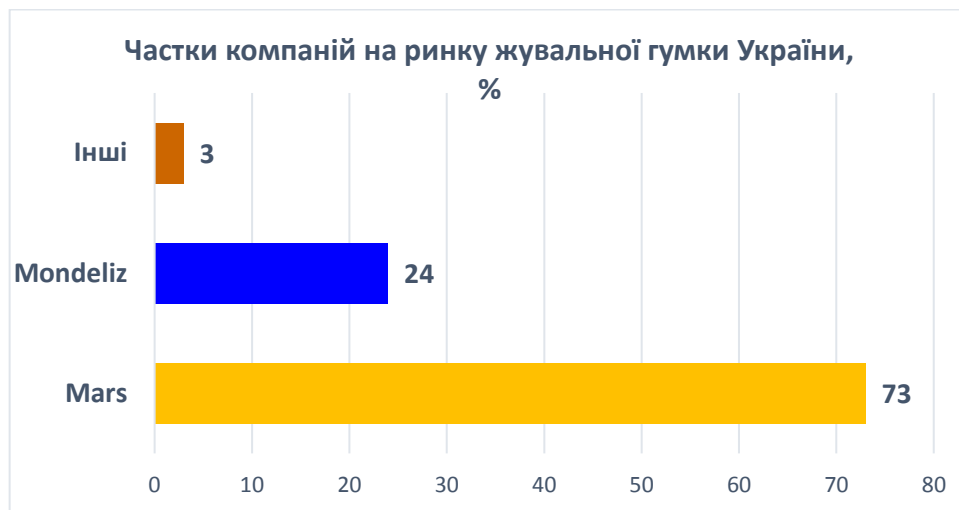


Рисунок 2.13 – Показники ринкових часток компаній конкурентів у сегменті жувальної гумки

Джерело: дані управлінської звітності

Характеризуючи такий ринковий сегмент в якому працює компанія ТОВ «Марс Україна» як ринок кормів для тварин слід зазначити, що в компанії цей сегмент вважають найбільш перспективним з точки зору зростання, а середньорічні темпи зростання фахівці ринку оцінюються на рівні від 8% до 10%. За даними експертів ринку кормів в Україні щорічно українці витрачають до 300 млн.дол.США [51], натомість у сусідній Польщі цей показник є більшим більш ніж у 3 рази, тобто до 1 млрд.дол.США. Особливістю українського ринку кормів для тварин є те, що в основному продукція представлена іноземними брендами, а переважна більшість кормів імпортується з Угорщини, США та Франції. На

ринку кормів досліджувана компанія ТОВ «Марс Україна» має частку 17% займаючи при цьому третю рейтингову позицію (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Показники ринкових часток компаній конкурентів у сегменті кормів для тварин

Джерело: дані управлінської звітності

Таким чином, характеризуючи ринковий потенціал ТОВ «Марс Україна» у різних сегментах вітчизняного ринку, можемо говорити про досить вагомий результати, які можна вважати потужним доробком для майбутнього розвитку.

Якщо проаналізувати маркетинговий потенціал компанії, то протягом 2020 – 2022 р. зростає частка реклами продуктів компанії в мережі Інтернет, а також залишається досить високою частка реклами безпосередньо в місцях продажу продукції (рис. 2.15). Протягом 2019 – 2022 рр. спостерігається щорічне зростання витрат на маркетинг та рекламу (рис. 2.16). Слід звернути увагу, що в структурі витрат 2022 р. частка витрат на маркетинг та рекламу були більш високими порівняно з попередніми роками дослідження. За висновками менеджменту такий крок не дозволив критично знизити обсяги продажів продуктів компанії під час досить важкої економічної ситуації, що складається в Україні на фоні війни з РФ.

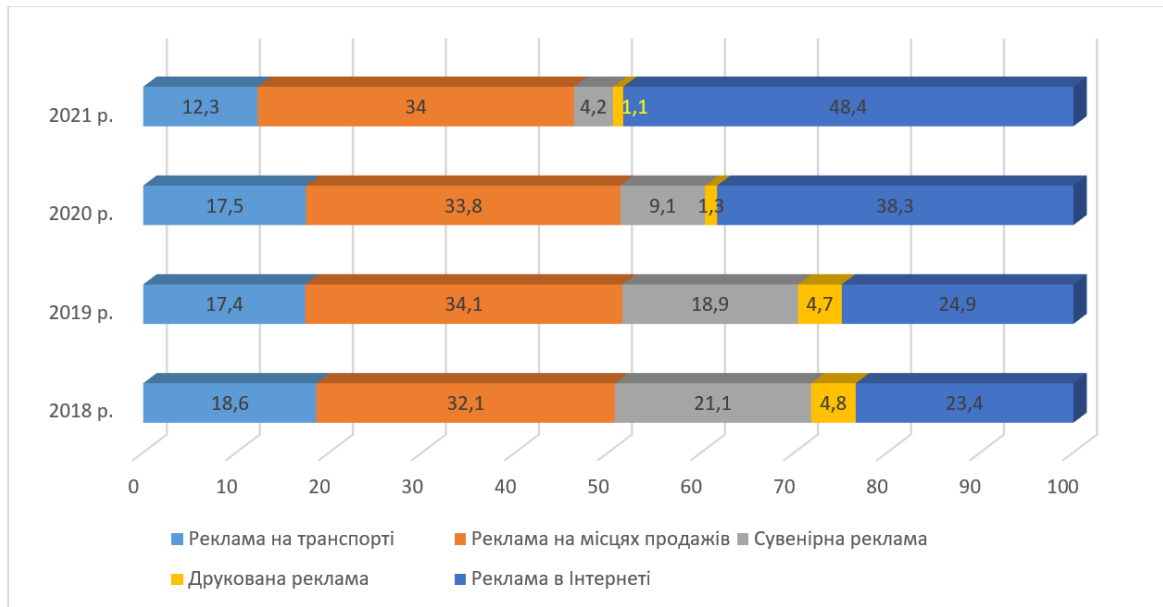


Рисунок 2.15 – Показники структури використання рекламного бюджету ТОВ «Марс Україна»

Джерело: дані управлінської звітності

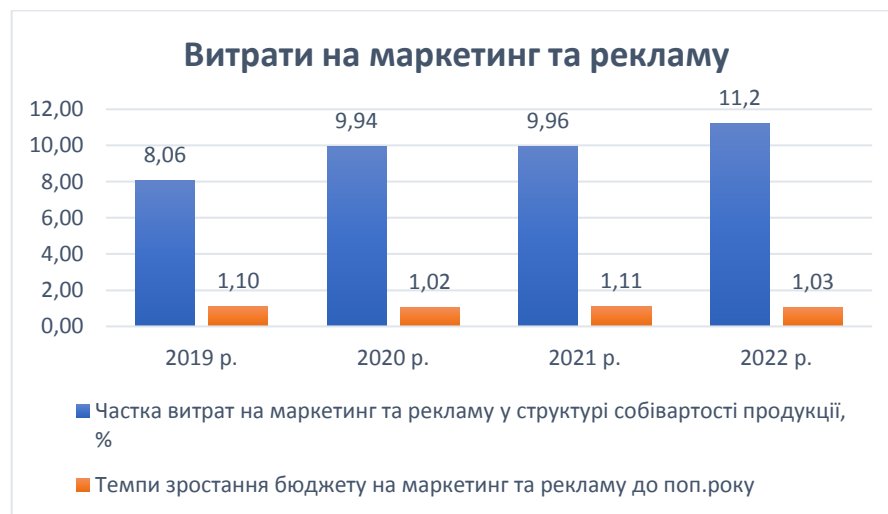


Рисунок 2.16 – Показники структури використання рекламного бюджету ТОВ «Марс Україна»

Джерело: дані управлінської звітності

Узагальнюючи результати фінансово-економічного та стратегічного аналізу ефективності використання потенціалу компанії ТОВ «Марс Україна», які формалізовано представлено у вигляді SWOT-матриці (рис. 2.17) можемо зробити висновок про те, що незважаючи на наявність певних невирішених

проблем, в цілому компанія має досить значні ресурси та можливості для подальшого ефективного розвитку.

СИЛЬНІ СТОРОНИ КОМПАНІЇ Широка продуктова лінійка. Високий рівень впізнання брендів компанії. Наявність клієнтів з тривалою історією співпраці. Розвинена дистриб'юторська мережа. Достатні фінансові ресурси для реалізації проєктів у різних продуктових сегментах.	МОЖЛИВОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА Розвиток Інтернет реклами. Перспективи зростання ринку кормів в Україні. Присутність компанії в основних сегментах кормів для тварин. Стабільність попиту у сегментах драже, шоколадних батончиків, жувальної гумки.
СЛАБКІ СТОРОНИ КОМПАНІЇ Відсутність виробничих потужностей в Україні. Повільна цифровізація бізнес-процесів порівняно з основними конкурентами. Відсутність інформативного сайту ТОВ «Марс Україна».	ЗАГРОЗИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА Фізична втрата складу з продукцією внаслідок війни. Погіршення економічної ситуації в Україні, що негативно впливає на платоспроможність попиту на продукцію. Висока залежність від валютного курсу, який є нестабільним. Зростання логістичних витрат, що спричиняє збільшення цін на продукцію. Посилення фіскального навантаження на бізнес.

Рисунок 2.17 – SWOTрезультати аналізу потенціалу ТОВ «Марс Україна»

Джерело: розроблено автором

У таких продуктових сегментах як батончики, драже, жуувальна гумка компанія має досить стійкі ринкові позиції, стабільну клієнтську базу, високий рівень довіри споживачів та впізнання брендів. Якщо характеризувати ситуацію з точки зору подальшого розвитку, то досить перспективним для зростання є ринок кормів для тварин. Відповідно, використовуючи наявний потенціал даного ринку компанія може наростити свою присутність на вітчизняному ринку та забезпечити своє економічне зростання.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МАРС УКРАЇНА»

3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу досліджуваного підприємства

У ході проведення аналізу ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна» було зроблено висновок про зростаючу динаміку доходів від продажу кормів для тварин, а також було зроблено висновок про те, що ринок кормів для тварин є дуже містким та перспективним з точки зору зростання. Відповідно, враховуючи ринкові можливості та наявність розвиненої лінійки брендів у цьому сегменті доцільно сфокусуватися саме на цьому продуктовому напрямку.

Доцільно зазначити, що український ринок кормів в Україні у 2022 р. скоротився на 12%, що є значно менше, ніж зменшення у сегменті жувальної гумки та шоколадних виробів. За даними видання «Українська правда» [6] протягом 2022 р. В Україні суттєво зросла кількість котів та собак у притулках. Також спостерігається зростання кількості тварин, які проживають у сім'ях. Під час війни, дуже активізувалася діяльність волонтерів та зоо-захисників, що спричинило такий факт, що сім'ї стали активніше брати тварин, які є далеко не першими, що проживають у родині. Так, якщо за результатами опитування у 2021 р. 45% домашніх улюбленців це були коти, 35% - собаки (рис. 3.1), то вже у лютому 2023 р. відповідні цифри зросли до 52% та 44%. Майже до 30% зросла кількість тваринок у притулках. На початку 2023 р. у притулках було зареєстровано 25799 собак та 19473 котів. Слід зазначити, що протягом останніх 8 місяців постійно зростають пожертви людей на потреби тваринок у притулках.

Багато допомоги є адресною, тобто коли люди з будь-яких причин не можуть взяти тваринку до дому, але при цьому постійно фінансово утримують її спеціалізованих закладах.



Рисунок 3.1 – Результати опитування щодо наявності домашніх улюбленців, які проживають у родинях

Джерело: дані управлінської звітності

Якщо проаналізувати, яким чином описана ситуація впливає на ринок кормів в Україні, то слід зазначити, що вже у 1 кварталі 2023 р. спостерігається зростаюча динаміка до 4,5% порівняно з аналогічним довоєнним періодом. Перш за все це відбувається за рахунок того, що відповідні міжнародні організації фінансують закупку необхідних кормів та оплачують медичні послуги для тваринок, які знаходяться у спеціалізованих притулках. Зросла допомога притулкам та ветеринарним клінікам від місцевих громад, а також звичайних громадян. Проте, за даними спеціалізованих магазинів для тваринок констатують падіння обсягів продажу кормів для тварин майже на 20%. Найменшими є зниження продажів кормів для кішок та собак. Саме в цих сегментах кормів для тварин працює ТОВ «Марс Україна». Сегментація українського ринку кормів для кішок та собак станом на початок 2023 р. представлена на рис. 3.2. Слід зазначити, що в усіх із зазначених сегментах представлена продукція ТОВ «Марс Україна».

Найбільша кількість брендів компанії представлена у сегменті кормів для котів. Це *Dream'es*, *Whiskas*, *Kitekat*, *Royal Canin*, *Sheba*. В обсягах продажу за брендами лідируючі позиції як до війни, так і під час тримає *Royal Canin*. У

категорії кормів для собак продукція ТОВ «Марс Україна» представлена такими брендами як *Pedigret, Chappi, Cesar, Royal Canin*.

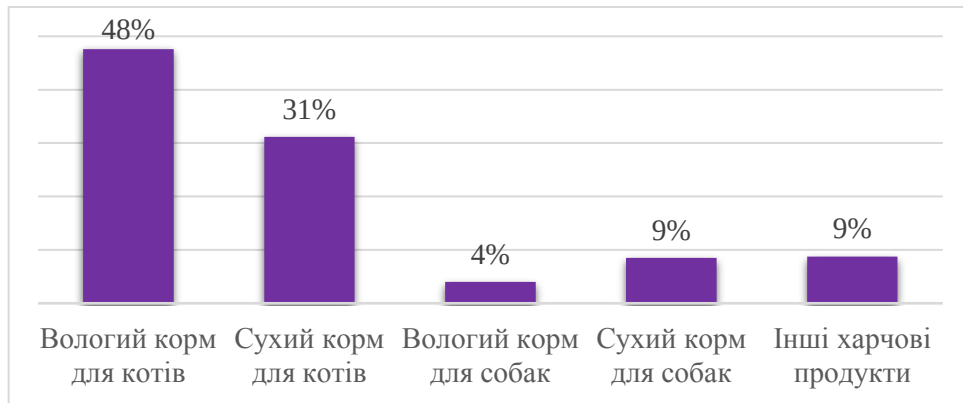


Рисунок 3.2 – Показники структури вітчизняного ринку кормів для тварин станом на початок 2023 р.

Джерело: дані управлінської звітності

За результатами опитування тих, хто має домашню тваринку 58% респондентів відповіли, що кожного дня використовують покупки корми (рис. 3.3). При виборі кормів 75% респондентів віддають перевагу ціні і лише 18% - якості (рис. 3.3). Ці дані були актуальними до війни. Враховуючи спадну динаміку доходів українського населення протягом останнього року можна прогнозувати, що на даний момент фактор ціни буде ще більш актуальним, а кількість сімей, що можуть дозволити собі використовувати покупки корми для тварин зменшиться.

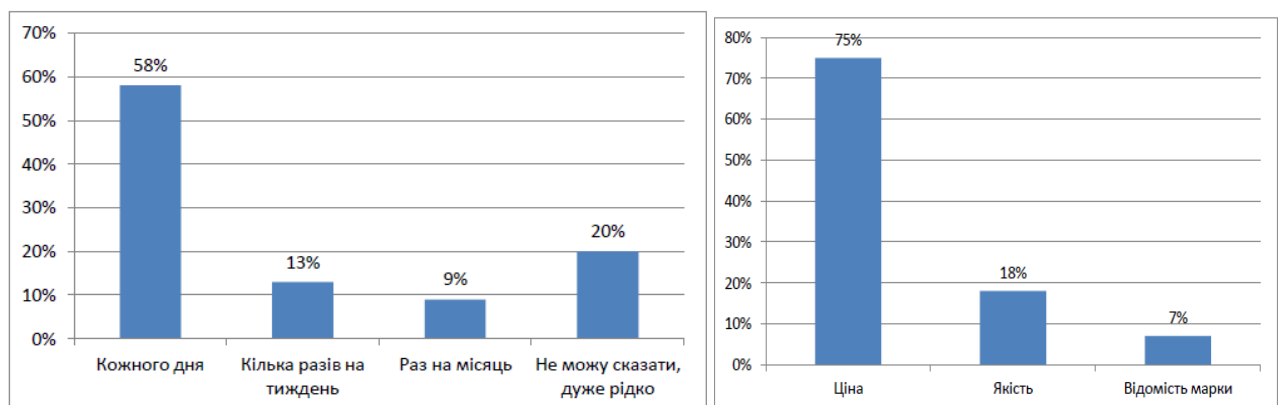


Рисунок 3.3 – Результати опитування власників домашніх тварин щодо використання та вибору покупних кормів

Джерело: дані управлінської звітності

Тобто, за описаних умов буде зростати попит на порівняно дешеві корми, та, відповідно, зменшуватися потреба у кормах середнього та високого цінового сегментів. Ще одна особливість, яка звертає на себе увагу це засоби комунікації, щодо отримання інформації про покупні корми клієнтами. Найбільшою є частка респондентів, які отримують необхідну інформацію за допомогою телебачення (30%), рекомендацій ветеринарів – 27%, реклами в місцях продажу – 23% (рис. 3.4). Під час війни ситуація набула суттєвих змін і основним каналом отримання інформації стала реклама в мережі Інтернет, де частка становить майже 40%. Досить високою залишається частка респондентів, які дізнаються про потрібні корми у ветеринара 28%. На поради в місцях продажу звертає увагу 22% респондентів.

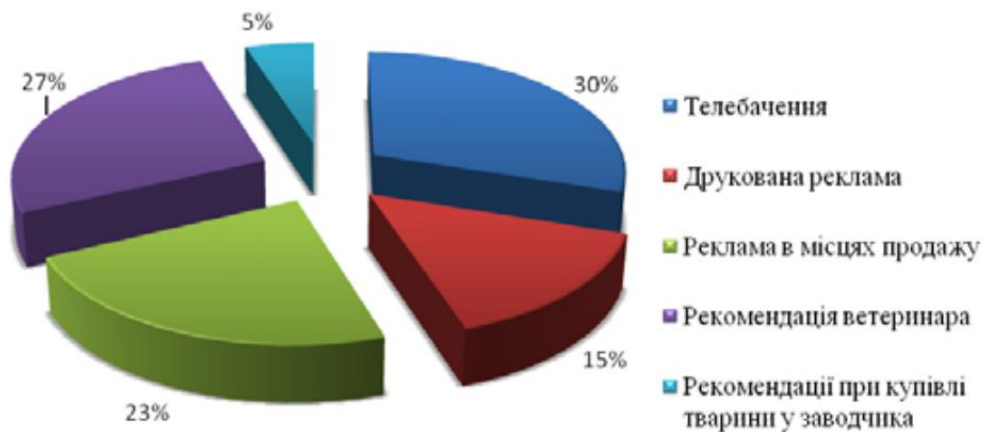


Рисунок 3.4 – Структура каналів комунікації і отримання інформації респондентами про покупні корми для тварин

Джерело: дані управлінської звітності

Враховуючи наведену вище інформацію зміст розробленої бізнес-пропозиції буде таким. На сайтах компанії Марс європейських країн та США є окрема сторінка, яка стосується продукції для домашніх тварин. Крім того, що на цій сторінці представлена вичерпана інформація про продукти і бренди компанії в сегменті кормів для тварин, на сайті можна скористатися безкоштовною консультацією, де кваліфікований фахівець вияснить проблеми тваринки та надасть рекомендації щодо збалансованого харчування. Сайт української локації компанії ТОВ «Марс Україна» представлений лише однією

сторінкою, на якій розміщено дуже мало інформації щодо діяльності компанії в Україні. На окремій сторінці сайту компанії ТОВ «Марс Україна» окрім інформації щодо продуктів, які можна придбати на українському ринку кормів для тварин, потрібно вести сторінку блогів, що присвячені домашнім улюбленцям, а також запропонувати безкоштовні консультації щодо складання правильного раціону тваринки з урахуванням її індивідуальних характеристик.

Окрім створення сайту, необхідно правильно організувати роботу консультативного центру. Для цього потрібно сформувати штат консультантів, які б могли б працювати дистанційно, але надання консультацій має бути забезпечено 24/7. Крім того, щорічно компанія виділяє кошти на рекламні зразки продукції. Так, у 2021 р. ця сума становила 30 млн. грн., у 2022 р. – 45 млн.грн. Проте у 2022 р. усі зразки були направлені у притулки для тварин і не використовувалися у рекламних цілях. У 2023 р. на рекламну продукцію заплановано виділити 50 млн. грн. Проте, дані рекламні продукти варто використовувати адресно, працюючи індивідуально з ветеринарами та волонтерами. Так, сьогодні дуже велика кількість тваринок проживає у спеціальних місцях, де за ними є спеціальний догляд. Ветеринари, які обслуговують тваринок на волонтерських засадах можуть використовувати рекламні корми компанії ТОВ «Марс Україна» в залежності від індивідуальної потреби самої тваринки і бачити результати. Як правило, ветеринари, що працюють на волонтерських засадах у таких притулках для тварин мають основне місце роботи у приватних клініках для тварин, або приватних платних притулках, де безпосередньо мають комунікацію з господарями домашніх улюбленців, які можуть дозволити собі годувати тваринку необхідною для неї їжею. Тобто мова йде про перерозподіл рекламних кормів з точки зору місця їх використання з акцентом саме на волонтерські притулки.

Така політика вимагає змін у структурі пропонованих кормів в залежності від їх цінового діапазону. Так, якщо до війни частка продуктів більш високого цінового сегменту, таких як *Royal Canin* (для кішок та собак) у загальних обсягах продажу кормів для тварин становила майже 40%, то варто переорієнтуватися на

порівняно більш дешеві бренди, такі як *Whiskas*, *Kitekat*, *Sheba* (для котів) та *Pedigret*, *Chappi*, *Cesar* (для собак). І саме порівняно дешеві бренди кормів для тваринок спрямувати на притулки.

Проте, незважаючи на зменшення обсягів продажу продукції в дорогому ціновому діапазоні має сенс говорити про його розвиток, хоча і у порівняно менших вартісних обсягах. Так, в лінійці кормів для котів та собак варто було б представити продукти бренду *Nutro*, а для собак і ще і бренд *Lams*. Зараз на українському ринку продукти даних брендів є відсутніми. Рекламні зразки кормів для тварин порівняно дорогих сегментів варто використовувати для реклами у місцях продажу кормів та у приватних структурах (ветеринарних клініках та приватних платних притулках). Проте обсяги таких рекламних продуктів мають бути меншими за ті, що реалізуються у порівняно низьких цінових сегментах.

У прогностичних розрахунках обсягів реалізації кормів для тварин будемо використовувати за основу дані 2022 р. та початку 2023 р., а також планові показники діяльності, які сформовані менеджментом на період 2023 – 2025 рр. (табл.Б.1, додаток Б). Так, якщо розпочати повноцінне функціонування сайту з 4 кварталу 2023 р., то говорити про результат його роботи у вигляді зростання обсягів продажу не доцільно. Вже у 2024 р. прогностичні показники обсягів продажу кормів за рахунок реалізації розробленої бізнес-пропозиції може становити від 4,5% до 6%, а у 2025 р. від 8% до 10% від планових обсягів продажу. Дані цифри були сформовані на основі консультації з потенційним розробником сторінки та її просуванням компанією *CITY PROFIT* [48]. Традиційно, більш високими темпами зростають обсяги продажу преміальних видів кормів, незважаючи на те, що за обсягом такі продажі є меншими. Виходячи з цього, для преміальних сегментів закладемо темпи зростання 6% у 2024 р. та 10% у 2025 р., а для традиційних брендів – відповідно 4,5% та 8 %. Прогностичні обсяги продажу кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції представлено на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Показники чистого доходу від реалізації кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: дані управлінської звітності

Реалізація бізнес-пропозиції потребує витрат (рис. 3.6), які пов'язані із створенням та просуванням відповідної сторінки сайту, оплатою консультативних послуг ветеринарів, які будуть надавати консультації.



Рисунок 3.6 – Показники додаткових щомісячних витрат за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: дані управлінської звітності

Розроблення концепту сторінки, її функціоналу та технічна реалізація потребують одноразових витрат близька 80 тис.грн. Оплата послуг за просування та технічну підтримку будуть становити 40 тис.грн/місяць або 480 тис.грн/рік. Оплата консультативних послуг ветеринарів буде розраховуватися з вартості 150грн/годину або 108 тис.грн/місяць. (24 год./добу * 30 діб * 150 грн/год). Таким чином, щомісячно витрати будуть більшими на 148 тис.грн або на 1776 тис.грн/рік.

Як вже було зазначено у 2023 р. збільшено витрати на рекламні зразки кормів для тварин до 50 млн.грн. В планах компанії ця сума розписана лише для продуктів тих брендів, які реалізуються у порівняно низьких сегментах і абсолютно не передбачено для таких брендів як *Royal Canin* та *Nutro*. Саме на ці бренди орієнтовані потенційні клієнти, які можуть дозволити собі здійснювати регулярне використання покупних кормів для тварин. Тому, має сенс збільшити цей бюджет що найменш на 10 млн.грн та працювати з даними продуктами адресно як у спеціалізованих локаціях продажу кормів, так і платних спеціалізованих закладах для тварин. Таким чином, щомісячний бюджет витрат збільшиться на 833 тис.грн.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції за критеріями ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна»

Реалізація розробленої бізнес-пропозиції буде з 2 півріччя 2023 р. Відповідно, результати та витрати будуть визначатися виходячи з такої логіки. Дані за 1 півріччя 2023 р. будуть зафіксовані на рівні планових показників. Витрати на створення сторінки сайту будуть враховані у 3 кварталі 2023 р. У 4 кварталі 2023 р. будуть враховані витрати, що пов'язані з реалізацією бізнес-

пропозиції. Планування змін постійних та змінних витрат буде здійснюватися відповідно до планових показників та планової структури собівартості.

Якщо характеризувати чистий дохід від реалізації продукції, то як вже було зазначено його зміни у 2023 р. не передбачено, а прогнозовані темпи зростання розраховано до планових показників 2024 – 2025 рр. Щодо поточних витрат, то величина змінних витрат буде розрахована за логікою збільшення чистого доходу. Щодо постійних витрат, то їх збільшення буде здійснюватися відповідно до логіки, представлені на рис. 3.6, а розподіл між традиційними та преміальними брендами відповідно до планової структури. Результати розрахунку поточних витрат за умови реалізації розробленої бізнес-пропозиції представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники поточних витрат для продукту «Корми для тварин» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	2023 р.					2024 р.	2025 р.
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4квартал	Разом		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Планові показники змінних витрат, тис.грн	136902	136902	136902	136902	547609	603054	680531
<i>традиційні бренди</i>	98423	98423	98423	98423	393693	428669	423283
<i>преміальні бренди</i>	38479	38479	38479	38479	153917	174385	257248
2. Темпи зростання обсягів продажу продукції за умови реалізації бізнес-пропозиції							
<i>традиційні бренди</i>	х	х	1,00	1,00	1,00	1,045	1,08
<i>преміальні бренди</i>	х	х	1,00	1,00	1,00	1,06	1,10
3. Змінні витрати за умови реалізації бізнес-пропозиції, тис.грн	136902	136902	136902	136902	547609	632807	740118
<i>традиційні бренди</i>	98423	98423	98423	98423	393693	447959	457146
<i>преміальні бренди</i>	38479	38479	38479	38479	153917	184848	282972
4. Планові показники постійних витрат, тис.грн	42413	42413	42413	42413	169652	173625	177784
<i>традиційні бренди</i>	33983	33983	33983	33983	135933	149534	128226
<i>преміальні бренди</i>	8430	8430	8430	8430	33719	24091	49558
5. Зростання постійних витрат за умови реалізації бізнес-пропозиції, тис.грн	0	0	40	941	981	3764	3764
<i>традиційні бренди</i>	0	0	32	754	786	3242	2715
<i>преміальні бренди</i>	0	0	8	187	195	522	1049

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Постійні витрати за умови реалізації бізнес-пропозиції, тис.грн	42413	42413	42453	43354	170633	177389	181548
<i>традиційні бренди</i>	33983	33983	34015	34737	136719	152776	130941
<i>преміальні бренди</i>	8430	8430	8438	8617	33914	24613	50607
7. Поточні витрати за умови реалізації бізнес-пропозиції, тис.грн	179315	179315	179355	180256	718242	810196	921666
<i>традиційні бренди</i>	132406	132406	132438	133160	530412	600735	588087
<i>преміальні бренди</i>	46909	46909	46917	47096	187830	209461	333579

Джерело: дані управлінської звітності

Результати аналізу прогнозованої величини поточних витрат за умови реалізації бізнес-пропозиції дозволяють зробити висновок, що у 2023 р. їх зростання може становити 981 тис.грн або 0,14%, у 2024 р. – 33517 тис.грн або 4,32%, у 2025 р. – 63351 тис.грн або 7,38% (рис. 3.7).

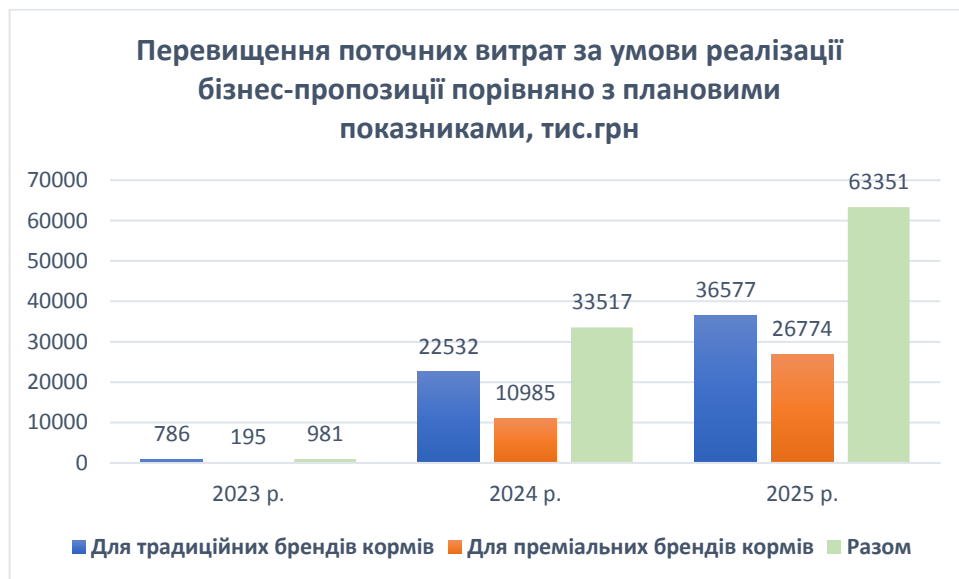


Рисунок 3.7 – Показники перевищення поточних витрат за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з плановими показниками

Джерело: дані управлінської звітності

На основі інформації про чистий дохід та поточні витрати було розраховано маржинальний, операційний, чистий прибуток, а також поріг

рентабельності та запас фінансової міцності. Результати формалізовано представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники прибутків для продукту «Корми для тварин» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	2023 р.					2024 р.	2025 р.
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4квартал	Разом		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Маржинальний прибуток, тис.грн	73400	73400	73400	73400	293601	339430	397274
<i>традиційні бренди</i>	48789	48789	48789	48789	195154	229689	220272
<i>преміальні бренди</i>	24612	24612	24612	24612	98447	109741	177003
2. Операційний прибуток, тис.грн	30987	30987	30947	30046	122968	162041	215726
<i>традиційні бренди</i>	14805	14805	14773	14051	58435	76913	89331
<i>преміальні бренди</i>	16182	16182	16174	15995	64533	85128	126396
3. Чистий прибуток, тис.грн	25410	25410	25377	24638	100834	132874	176896
<i>традиційні бренди</i>	12140	12140	12114	11522	47917	63069	73251
<i>преміальні бренди</i>	13269	13269	13263	13116	52917	69805	103645
4. Поріг рентабельності, тис.грн	121519	121519	121634	124215	488888	508099	519770
<i>традиційні бренди</i>	102539	102539	102636	104814	412528	450732	402693
<i>преміальні бренди</i>	21609	21609	21629	22088	86936	66071	131512
5. Запас фінансової міцності, тис.грн	88783	88783	88669	86087	352322	464138	617623
<i>традиційні бренди</i>	44673	44673	44576	42398	176319	226916	274725
<i>преміальні бренди</i>	41482	41482	41461	41002	165427	228518	328463
6. Запас фінансової міцності, разів	2,37	2,37	2,37	2,44	2,39	2,09	1,84
<i>традиційні бренди</i>	3,30	3,30	3,30	3,47	3,34	2,99	2,47
<i>преміальні бренди</i>	1,52	1,52	1,52	1,54	1,53	1,29	1,40

Джерело: дані управлінської звітності

Результати порівняння величини чистого прибутку за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з плановими показниками свідчать про те, що у 2023 р. його величина буде меншою на 1% (рис. 3.8). Це пояснюється тим, що на фоні незмінних обсягів продажу продукції у другому півріччі зростають поточні витрати, що пов'язано з реалізацією бізнес-пропозиції. У 2024 р. спостерігається зростання чистого прибутку порівняно з плановими показниками на 8%, у 2025 р. – на 15%.



Рисунок 3.8 – Показники темпів зростання (зменшення) чистого прибутку за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з плановими показниками

Джерело: дані управлінської звітності

Якщо порівняти темпи зростання чистого прибутку від продажу кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з 2022 р. (рис. 3.9), то слід зазначити зростання у 2023 р. – на 20%, у 2024 р. – на 58%, у 2025 р. – на 111%.



Рисунок 3.9 – Показники темпів зростання (зменшення) чистого прибутку від продажу кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з 2022 р.

Джерело: дані управлінської звітності

Результати оцінювання та аналізу рентабельності реалізації кормів для тварин за чистим прибутком (табл. 3.3) дозволяють зробити висновок про те, що за умови реалізації бізнес-пропозиції даний показник є більшим у 2024 – 2025 рр. порівняно як з плановими, так і з 2022 р.

Таблиця 3.3 – Показники рентабельності реалізації кормів для тварин за планом та за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Планові показники рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком, %				
1. Корми для тварин в цілому	10,9	12,1	13,3	14,7
2. Традиційні бренди	х	8,2	8,9	9,9
3. Преміальні бренди	х	21,0	23,4	21,8
Показники рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком за умови реалізації бізнес-пропозиції, %				
1. Корми для тварин в цілому	10,9	12,0	13,7	15,6
2. Традиційні бренди	х	8,1	9,3	10,8
3. Преміальні бренди	х	21,0	23,7	22,5

Примітка: х – відсутні уточнені дані

Джерело: дані управлінської звітності

Представлені прогностні результати реалізації бізнес-пропозиції дозволяють зробити прогностні розрахунки щодо того, як зміняться показники ефективності використання потенціалу підприємства в цілому за умови, що бізнес-пропозиція буде реалізована. Так, в результаті реалізації бізнес-пропозиції відбудуться зміни величини чистого доходу ТОВ «Марс Україна» як представлено у табл. 3.4. Так, у ході розрахунку чистого доходу ТОВ «Марс Україна» у 2023 – 2025 рр. обсяги продажу шоколадних виробів та жувальної гумки було зафіксовано на рівні планових показників, а обсяги продажу кормів для тварин були закладені ті, що було розраховано для бізнес-пропозиції. Така ж логіка була і у розрахунку чистого прибутку ТОВ «Марс Україна». Тобто чистий прибуток від реалізації шоколадних виробів та жувальної гумки було взято на рівні планових значень, а чистий прибуток від продажу кормів – за умови реалізації бізнес-пропозиції.

Таблиця 3.4 – Показники чистого доходу ТОВ «Марс Україна» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Планові показники, тис.грн			
1. Виручка від реалізації, тис.грн	3253143	3590991	3989642
<i>шоколадні вироби</i>	1588735	1771440	1975155
<i>жувальні гумки</i>	823198	893170	969089
<i>корми для тварин</i>	841210	926381	1045398
2. Чистий прибуток, тис.грн	357403	405301	474675
<i>шоколадні вироби</i>	162324	186976	210140
<i>жувальні гумки</i>	93441	95569	111126
<i>корми для тварин</i>	101638	122756	153408
Показники за умови реалізації бізнес-пропозиції, тис.грн			
1. Виручка від реалізації, тис.грн	3253143	3636847	4081637
<i>шоколадні вироби</i>	1588735	1771440	1975155
<i>жувальні гумки</i>	823198	893170	969089
<i>корми для тварин</i>	841210	972237	1137393
2. Чистий прибуток, тис.грн	356599	415419	498162
<i>шоколадні вироби</i>	162324	186976	210140
<i>жувальні гумки</i>	93441	95569	111126
<i>корми для тварин</i>	100834	132874	176896
3. Темпи зростання чистого доходу порівняно з плановими показниками	1,000	1,013	1,023
4. Темпи зростання чистого прибутку порівняно з плановими показниками	0,998	1,025	1,049
5. Темпи зростання чистого доходу порівняно з 2022 р.	1,149	1,285	1,442
6. Темпи зростання чистого прибутку порівняно з 2022 р.	1,035	1,206	1,446

Джерело: дані управлінської звітності

За результатами розрахунків можна зробити такі висновки. Якщо розроблена бізнес-пропозиція буде реалізована, то чистий дохід буде більшим порівняно з 2022 р. у 2023 р. на 14,9%, у 2024 р. – на 28,5%, у 2025 р. – на 44,2%. Порівняно з плановими показниками у 2023 р. – без змін, у 2024 р. – на 1,3%, у 2025 р. – на 2,3%. Щодо чистого прибутку, то темпи зростання порівняно з 2023 р. будуть більшими на 3,5%, у 2024 р. – на 20,6%, у 2025 р. – на 44,6%. Порівняно

з плановими показниками у 2023 р. чистий прибуток буде менше за плановий на 0,2%, у 2024 р. – більше на 2,5%, у 2025 р. – більше на 4,9%.

За умови реалізації бізнес-пропозиції будуть зміни у даних планового балансу, який представлений у табл. Б.2, додаток Б. Зміни будуть стосуватися запасів, так як обсяги закупки продукції та зберігання на складі будуть збільшені для кормів для тварин. Збільшення буде зроблено відповідно до темпів зростання чистого доходу підприємства за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з плановими показниками. Такі темпи зростання дорівнюють: у 2023 р. – без змін, тобто 1,00; у 2024 р. – 1,28%, у 2025 р. – 2,31%. Відповідно запаси будуть дорівнювати:

2023 р. – 147986 тис.грн (табл. Б.2, додаток Б);

2024 р. – 171021 тис.грн (166363 тис.грн * 1,0128);

2025 р. – 189205 тис.грн (184933 * 1,0231).

На величину збільшення запасів відкореговано величину оборотних активів та активів. Так як фінансування здійснюється за рахунок власних коштів, то відповідно на величину зростання активів буде збільшено власний капітал компанії. Результати розрахунків представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники змін планового балансу ТОВ «Марс Україна» за умови реалізації бізнес-пропозиції, *тис.грн*

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Зростання запасів	0	2124	4264
2. Оборотні активи	1015880	1141893	1269222
3. Активи	1077597	1199427	1322573
4. Власний капітал	360413	559080	826328

Джерело: розраховано за

На основі показників результатів, що може отримати ТОВ «Марс Україна» за умови реалізації бізнес-пропозиції, а також прогнозних показників балансу, що є вартісною формою представлення ресурсів зроблено оцінювання показників ефективності використання потенціалу. Так, щодо показників продуктивності, то якщо бізнес-пропозиція буде реалізована, то буде

спостерігатися зростання продуктивності активів та власного капіталу порівняно з 2022 р.

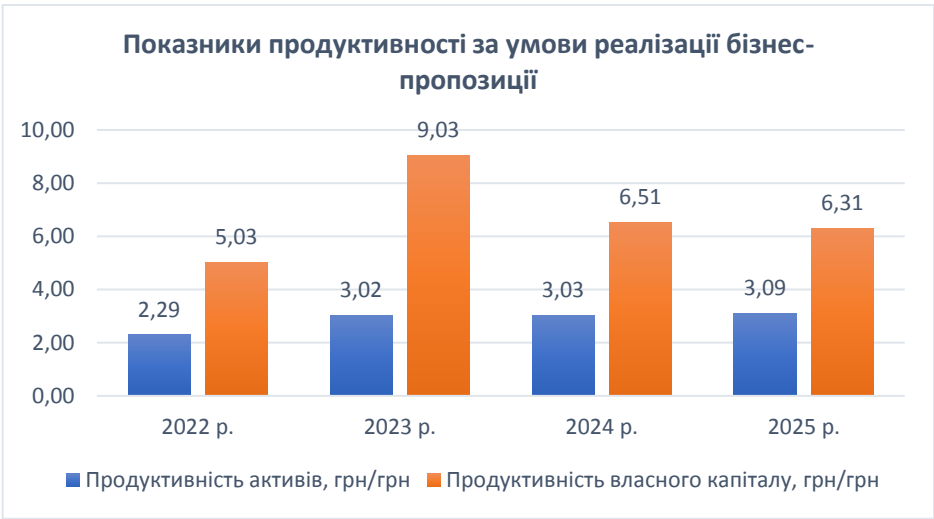


Рисунок 3.10 – Показники продуктивності ресурсів ТОВ «Марс Україна» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Характеризуючи показники рентабельності ресурсів ТОВ «Марс Україна» за умови реалізації бізнес-пропозиції також можемо констатувати наявність позитивної динаміка (рис. 3.11).

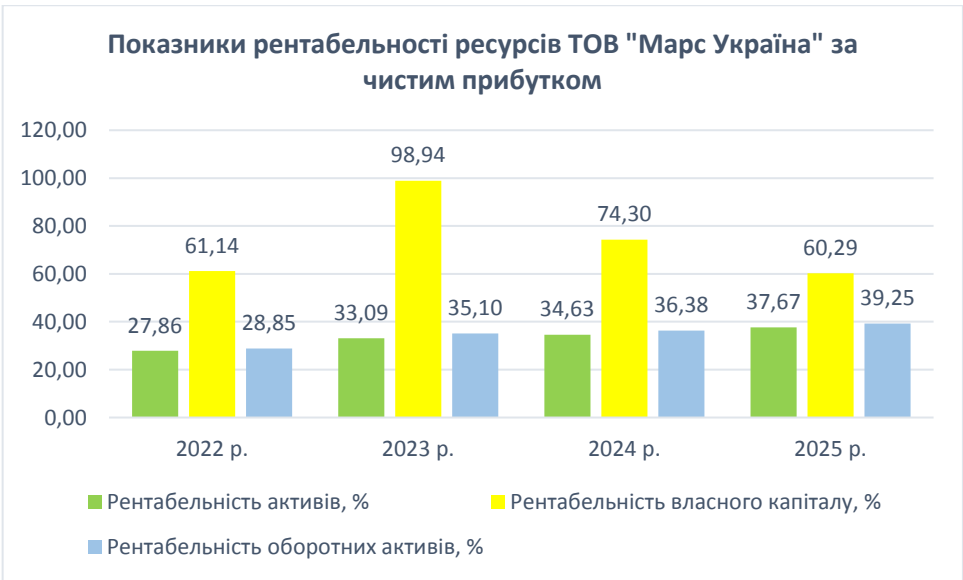


Рисунок 3.11 – Показники рентабельності ресурсів ТОВ «Марс Україна» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Так, порівняно з 2022 р. збільшуються показники рентабельності активів, власного капіталу, оборотних активів. Це пояснюється тим, що реалізація розробленої бізнес-пропозиції не потребує суттєвих інвестиційних витрат, проте забезпечує зростання обсягів реалізації кормів для тварин, що відповідно зменшує питому собівартість продукції, а відтак зростання величини прибутку.

Таким чином, якщо характеризувати ситуацію з точки зору підвищення ефективності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна», то можемо зазначити, що розроблена бізнес-пропозиція орієнтована на використання ринкових можливостей, що пов'язані із зростанням українського ринку кормів для тварин. Її реалізація забезпечить досліджуваному підприємству зростання обсягів реалізації кормів для кішок та собак, що відповідно забезпечить збільшення прибутків та зростання показників ефективності використання ресурсів (продуктивності та рентабельності). Це дозволяє констатувати, що мету КБР повністю досягнуто.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна зробити такі змістовні висновки.

1. У накових джерелах відсутнім є загальноприйняте визначення потенціалу підприємства. Натомість можна виділити такі підходи до інтерпретації його змісту: ресурсний, цільовий, результатний, структурно-функціональний та стратегічний. В межах КБР за основу було прийнято визначення, яке сформувалося в межах розвитку наукової школи потенціалу підприємства КНЕУ ім. В. Гетьмана.

2. Результати аналізу інформаційних джерел, в яких висвітлені питання оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства, дозволяють виділити такі методи аналізу та оцінювання як результатний, витратний, метод аналогій, експертний, індексний, індикативний. Зазначені методи можуть використовуватися комбіновано, що забезпечує результатам оцінювання високий рівень інформативності та змістовності.

3. Дослідження питань ефективності використання потенціалу було зроблено за даними ТОВ «Марс Україна», яке є відомим на українському ринку шоколадних виробів та жувальних гумок. Проте у структурі продуктового портфелю зростаючою тенденцією характеризується частка займає кормів для тварин, яка у 2022 р. порівняно з 2019 р. зросла з 17,2% до 27,1%. Слід також відмітити, що на фоні падіння чистого доходу від продажу продукції у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 13%, доходи від продажу саме кормів для тварин зросли на 39%. Хоча також варто зазначити, що тенденції 2022 р. порівняно з попереднім є спадними для всіх трьох продуктових груп. У ході аналізу господарської діяльності ТОВ «Марс Україна» було зроблено висновок, що протягом 2019 – 2022 рр. компанія була абсолютно фінансово стійкою з точки зору достатності власних коштів для формування запасів. Щодо структури капіталу, то у 2022 р. порівняно з попередніми роками аналізу відбулося

зростання фінансової незалежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів (коефіцієнт автономії 0,46). Хоча варто зазначити, що така структура капіталу не відповідає нормальним значенням щодо рівня фінансового ризику з точки зору фінансової незалежності. Щодо ліквідності, то хоча і є відхилення за основними коефіцієнтами, в цілому, можна характеризувати ситуацію як стабільну та таку, що цілком контролюється менеджментом компанії.

4. Фінансово-економічна ефективність використання потенціалу ТОВ «Марс Україна» здійснювалася на основі аналізу динаміки витрат ресурсів та результатів, які отримала компанія у ході їх використання. Зроблено висновок про те, що протягом 2019 – 2022 рр. темпи зростання ресурсів (середньорічної величини активів) були більшими за темпи зростання доходів у вигляді виручки від продажу продукції. Проте, позитивним є те, що темпи зростання чистого прибутку перевищували темпи зростання чистого доходу компанії (крім ситуації у 2020 р.). Основними факторами, що зумовили зростання величини активів є збільшення величини грошових коштів та дебіторської заборгованості. Результати аналізу результатів використання потенціалу свідчать про те, що у 2019 р. та 2021 р. чистий дохід прибуток збільшувалися порівняно з попереднім роком. У 2020 р. зниження обсягів продажу продукції було пов'язано з глобальною пандемією, яка в цілому негативно відобразилася на діловій активності як бізнесу, так і споживачів. У 2022 р. зменшення чистого доходу та чистого прибутку пояснюється війною в Україні. Проте слід зазначити, що у 2022 р. компанія отримала чистий прибуток. І хоча показники рентабельності та продуктивності у 2022 р. мали спадну динаміку, в цілому можна зробити висновок про те, що в умовах війни компанія не тільки змогла утриматися на ринку, але і отримати прибуток.

5. Результати стратегічного аналізу можливостей використання бізнес-середовища дозволили зробити низку таких висновків. У сегменті шоколадних виробів компанія контролює 49% ринку драже, 40% ринку батончиків, що дозволяє їй утримувати лідируючі позиції. На ринку жувальної гумки частка компанії становить 73%, що робить її абсолютним лідером даного ринку. На

ринку кормів для тварин компанія ТОВ «Марс Україна» займає третю позицію з ринковою часткою 17%. У ході аналізу було визначено таку особливість, що в бюджеті компанії щорічно зростає частка витрат на маркетинг та рекламу, який у 2022 р. становив 11,2% собівартості продукції. Суттєво зростають витрати на рекламу в інтернеті, які у 2022 р. порівняно з 2019 р. зросли з 23,4% до 48,4% у структурі відповідного бюджету. У ході проведення стратегічного аналізу результативності використання потенціалу ТОВ «Марс Україна» було визначено можливості та сильні сторони компанії, що дозволило сформулювати бізнес-пропозицію, спрямовану на підвищення ефективності використання потенціалу компанії.

6. Зміст розробленої бізнес-пропозиції стосується такого продуктового сегменту як корми для тварин. Це продуктивний напрямок був обраний тому, що за висновками експертів ринок кормів для тварин в Україні відноситься до найбільш швидко зростаючих навіть на фоні війни. Це підтверджується і тим, що протягом 2019 – 2022 рр. в структурі реалізації компанії частка кормів для тварин зросла з 17,2% до 27,1%. У ході аналізу структури продуктового портфелю кормів для тварин було зроблено висновок, що асортимент продуктів є досить широким, а також варто зазначити, що в структурі асортименту є бренди, в компанії називають «преміальним сегментом». Аналізуючи роботу компанії в цьому сегменті звернули увагу на той факт, що на всіх ринках, де представлена продукція кормів для тварин на сайті компанії є окрема сторінка, яка присвячена цьому напрямку. На цій сторінці окрім інформації щодо продуктів, що пропонується для домашніх улюбленців представлені різні блоги та поради, щодо використання кормів, для тваринок з індивідуальними потребами. Щодо українського сайту, то він представлений лише одною сторінкою для української локації на загальному сайті материнської компанії Марс. На цій сторінці зазначено лише загальні характеристики компанії та її звіти. Тому, суть бізнес-пропозиції полягає не просто у розробці та просуванні сторінки, що присвячена домашнім улюбленцям на сайті компанії, а і розширенні її функціоналу консультаціями фахівців, що формування структури харчування тваринок. На

окремій сторінці сайту компанії ТОВ «Марс Україна» окрім інформації щодо продуктів, які можна придбати на українському ринку кормів для тварин, запропоновано вести сторінку блогів, що присвячені домашнім улюбленцям, а також запропонувати безкоштовні консультації щодо складання правильного раціону тваринки з урахуванням її індивідуальних характеристик.

Окрім створення сайту, запропоновано організувати роботу безкоштовного консультативного центру, який би надавав онлайн консультації власникам тваринок щодо їх улюбленців. Така послуга є дуже затребуваною під час війни, коли багато людей потребують консультацій не тільки для своїх домашніх улюбленців, а і надають допомогу тваринкам, що залишилися без власників, забезпечуючи їм тимчасовий притулок, оплату харчування або лікування. Для реалізації цієї потрібно сформувати штат консультантів, які б могли б працювати дистанційно, але надання консультацій має бути забезпечено 24/7.

Також було запропоновано збільшити кількість рекламних продуктів кормів для тварин до 55 млн.грн, тобто хоча б на 10%. Дані рекламні продукти запропоновано використовувати адресно, працюючи індивідуально з ветеринарами та волонтерами. Так, сьогодні дуже велика кількість тваринок проживає у спеціальних місцях, де за ними є спеціальний догляд. Ветеринари, які обслуговують тваринок на волонтерських засадах можуть використовувати рекламні корми компанії ТОВ «Марс Україна» в залежності від індивідуальної потреби самої тваринки і бачити результати. Як правило, ветеринари, що працюють на волонтерських засадах у таких притулках для тварин мають основне місце роботи у приватних клініках для тварин, або приватних платних притулках, де безпосередньо мають комунікацію з господарями домашніх улюбленців, які можуть дозволити собі годувати тваринку необхідною для неї їжею. Тобто мова йде про перерозподіл рекламних кормів з точки зору місця їх використання з акцентом саме на волонтерські притулки.

Також запропоновано зробити акцент на порівняно дешевий сегмент кормів для тварин (це такі бренди як *Whiskas*, *Kitekat*, *Sheba* (для котів) та

Pedigret, Chappi, Cesar (для собак)). Тобто в структурі рекламних зразків максимально збільшити кількість саме таких брендів. Сегмент рекламних продуктів преміального класу запропоновано скоротити в абсолютному вимірюванні, але розширити асортимент таким брендом як *Nutro*, а для собак і ще і бренд *Lams*, яких не було українському ринку.

7. У ході здійснення економічного обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції було отримано такі результати. На фоні зростання чистого доходу від реалізації кормів як порівняно з 2022 р., так і порівняно з плановими показниками, що розроблені менеджментом компанії, темпи зростання поточних витрат були меншими. Це пояснюється тим, що змінні витрати збільшуються пропорційно обсягам продажу. А ось постійні витрати збільшилися в значно меншому обсязі. Результати порівняння величини чистого прибутку від продажу кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з плановими показниками свідчать про те, що у 2023 р. його величина буде меншою на 1%. Це пояснюється тим, що на фоні незмінних обсягів продажу кормів для тварин у другому півріччі зростають поточні витрати, що пов'язано з реалізацією бізнес-пропозиції. У 2024 р. спостерігається зростання чистого прибутку від продажу кормів для тварин порівняно з плановими показниками на 8%, у 2025 р. – на 15%. Якщо порівняти темпи зростання чистого прибутку від продажу кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції порівняно з 2022 р., то слід зазначити зростання у 2023 р. – на 20%, у 2024 р. – на 58%, у 2025 р. – на 111%. З урахуванням планових показників для шоколадних виробів та жувальної гумки, а також враховуючи прогностні розрахунки щодо результатів та витрат на реалізацію кормів для тварин за умови реалізації бізнес-пропозиції, була зроблена прогностна оцінка чистого доходу та чистого прибутку компанії ТОВ «Марс Україна». Так, якщо реалізувати розроблену бізнес-пропозицію, то чистий дохід буде більшим порівняно з 2022 р. у 2023 р. на 14,9%, у 2024 р. – на 28,5%, у 2025 р. – на 44,2%. Порівняно з плановими показниками у 2023 р. – без змін, у 2024 р. – на 1,3%, у 2025 р. – на 2,3%. Щодо чистого прибутку, то темпи зростання порівняно з 2023 р. будуть більшими на 3,5%, у 2024 р. – на 20,6%, у

2025 р. – на 44,6%. Порівняно з плановими показниками у 2023 р. чистий прибуток буде менше за плановий на 0,2%, у 2024 р. – більше на 2,5%, у 2025 р. – більше на 4,9%. Щодо показників продуктивності та рентабельності ресурсів, то за умови реалізації бізнес-пропозиції вони будуть більш високими порівняно як з 2022 р., так і плановими показниками, що сформовані менеджментом компанії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алієв Р. А. Діагностика потенціалу підприємства. *Економіка та управління*. 2020. Вип. 2. С. 41-44.
2. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. №9. С. 54-59.
3. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22-26.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 2 (76). С. 137-145.
5. Балаханова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-115.
6. Барсукова О. Тварин побільшало на 60%: зоозахисники розповіли, як війна вплинула на притулки. *Українська правда*. 2023. 7 лютого. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/7/252732/> (дата звернення 20.04.2023).
7. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
8. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
9. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №141(1). С. 58–68.
10. Бубинець І.Г., Краснокутська Н.С., Чатченко О.Є. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія. Х.: Видавництво «Лідер», 2015. 175 с.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. та гол. ред. В.Т. Бусел. Київ: Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с.
12. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 53-56.
13. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
14. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71
15. Дончак Л.Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_4/jrn/pdf/3.pdf (дата звернення: 11.02.2023).
16. Дунда С.П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11061/1/Melit_art.pdf (дата звернення 02.02.2023).
17. Економічний словник. Сайт. URL: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf. (дата звернення 26.02.2023).
18. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 280 с.
19. Зубко Т. Л. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. No 1(135). С. 75-89.
20. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. №3-4. С. 59-64.
21. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. Львів : ІРД НАНУ, 2006. 278 с.

22. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1. С. 132-139.
23. Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І., Завадська О.М., Циганюк Н.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 208 с.
24. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
25. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 196 с.
26. Маматова Л., Корнюк В. Теоретичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. №37. С. 115-120.
27. Марс Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.mars.com/ukraine> (дата звернення: 04.03.2023).
28. Мельник О.В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
29. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 344 с.
30. Мороз Л. А., Лебідь Т. В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2019. №649. С. 214–219.
31. Наукові школи КНЕУ. Потенціалу підприємства. URL: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/spp (дата звернення: 15.02.2023).
32. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: КНЕУ, 2001. 25 с.

33. Орел А. М. Науково-методологічні засади детермінації конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2019. №151. С. 170-184.
34. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 308-113.
35. Пастошук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
36. Репіна І., Репін М. Потенціал цифрової трансформації агробізнесу. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції 29-30 березня 2021 р.* . К.: КНЕУ, 2021. С. 141-143.
37. Репіна, І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 1998. №2. С. 262-271.
38. Руденко М.В., Кирилюк Є.М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Національного Одеського економічного університету. 2022. № 5-6. URL : <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/80-87.pdf> (дата звернення: 25.02.2023).
39. Савченко Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 325-330.
40. Сініченко А., Гуцуляк Н. (2020). Вплив структурованої моделі потенціалу підприємства на оцінку його конкурентоспроможності. *Економіка і організація управління*. 2020. №1 (37). С. 112-119.
41. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Ефективність використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5786> (дата звернення: 08.02.2023).
42. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2016. 278 с

43. Тодосийчук А. Потенціал підприємства: соціально-економічні аспекти. *Економіка та управління*. 2021. №2. С. 32-37.
44. You Control. Офіційний сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 12.03.2023).
45. Ушкаренко Ю. В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств у сучасних умовах. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 1 (93). С. 38-46.
46. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібн. К.: КДЕУ, 2004. 304 с.
47. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4(18). С. 54-60.
48. City Profit. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.cityprofit.ua> (дата звернення 28.03.2023).
49. Emelyanov A., Kurylo, O., Vysotskij A. Structuring expenses of industrial enterprises in the evaluation process of its production and sales potential. *Ekontechmod. An international quarterly journal*. №4. 2013. С. 11–17.
50. Pro Consulting. Офіційний сайт. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 12.03.2023).
51. ProBusiness. Офіційний сайт. URL: <https://pro-biznes.com.ua/idei-dlya-biznesu/virobnictvo-kormiv-dlja-sobak-i-kishok.html> (дата звернення: 24.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 2021 2020

Ј0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1001	3 394.00	3 394.00
накопичена амортизація	1002	3 394.00	3 394.00
Основні засоби	1010	60 170.00	34 025.00
первісна вартість	1011	144 666.00	136 825.00
знос	1012	84 496.00	102 800.00
Відстрочені податкові активи	1045	5 461.00	8 538.00
Усього за розділом I	1095	65 631.00	42 563.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	153 941.00	223 680.00
Виробничі запаси	1101	10 755.00	9 183.00
Товари	1104	143 186.00	214 497.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	351 717.00	260 398.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 799.00	12 639.00
з бюджетом	1135	18 255.00	24 709.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 513.00	3 903.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	509 413.00	668 462.00
Рахунки в банках	1167	509 413.00	668 462.00
Усього за розділом II	1195	1 055 638.00	1 193 791.00
Баланс	1300	1 121 269.00	1 236 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 300.00	14 300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	204 561.00	548 978.00
Усього за розділом I	1495	218 861.00	563 278.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 490.00	
Усього за розділом II	1595	11 490.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 225.00	15 284.00
товари, роботи, послуги	1615	476 995.00	442 145.00
розрахунками з бюджетом	1620	18 270.00	32 162.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	18 270.00	32 162.00
за розрахунками з учасниками	1640	314 000.00	121 000.00
Поточні забезпечення	1660	68 108.00	62 485.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 320.00	
Усього за розділом III	1695	890 918.00	673 076.00
Баланс	1900	1 121 269.00	1 236 354.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 830 707.00	3 770 973.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 667 337.00	2 387 357.00
Валовий: прибуток	2090	1 163 370.00	1 383 616.00
Інші операційні доходи	2120	7 910.00	58 542.00
Адміністративні витрати	2130	338 621.00	326 842.00
Витрати на збут	2150	318 566.00	556 631.00
Інші операційні витрати	2180	121 557.00	52 805.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	392 536.00	505 880.00
Інші фінансові доходи	2220	16 290.00	6 454.00
Інші доходи	2240	17 708.00	
Фінансові витрати	2250	1 010.00	1 658.00
Інші витрати	2270	5 622.00	430.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	419 902.00	510 246.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-75 486.00	-91 932.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	344 416.00	418 314.00

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАРС УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2020, 12, 31	КОДИ
Територія	КИЇВСЬКА	за КОДТУУ	3210600000	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	240
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	за КВЕД	4636	4636
Середня кількість працівників	175			
Адреса, телефон	вулиця Олега Онікієнка, буд. 127, м. БРОВАРИ, КИЇВСЬКА обл., 07403		4909040	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (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				V
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	1 980
первісна вартість	1001	-	3 394
накопичена амортизація	1002	-	1 414
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	41 627	41 218
первісна вартість	1011	76 713	86 893
знос	1012	35 086	45 675
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	3 667
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	41 627	46 865
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	200 406	169 495
Виробничі запаси	1101	6 638	8 549
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	193 768	160 946
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	192 898	259 910
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	173 218	22 710
з бюджетом	1135	1 977	98
у тому числі з податку на прибуток	1136	17	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 410	2 193
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	165 336	595 850
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	165 336	595 850
Витрати майбутніх періодів	1170	149	68
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	737 394	1 050 324
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	779 021	1 097 189

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 300	14 300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	407 734	398 847
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	422 034	413 147
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	311 499	450 036
розрахунками з бюджетом	1620	13 861	29 889
у тому числі з податку на прибуток	1621	13 856	23 468
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	146 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	20 111	47 017
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11 516	10 600
Усього за розділом III	1695	356 987	684 042
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	779 021	1 097 189

Керівник

Головний бухгалтер

1. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Чернишова
Наталія
Віталівна

Чернишова Наталія Віталівна

Петрова Світлана Олександрівна



Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАРС
УКРАЇНА"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
21638055		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. 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	3 717 226	3 263 385
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 851 511)	(1 850 089)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 865 715	1 413 296
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	59 203	31 631
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(269 059)	(202 408)
Витрати на збут	2150	(923 019)	(677 207)
Інші операційні витрати	2180	(232 338)	(205 411)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	500 502	359 901
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	7 158
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 485)	(4 452)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	499 017	362 607
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(89 969)	(66 107)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	409 048	296 500
збиток	2355	(-)	(-)

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	409 048	296 500

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	127 909	96 888
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 346	15 740
Амортизація	2515	18 414	12 536
Інші операційні витрати	2520	1 259 746	959 863
Разом	2550	1 424 415	1 085 027

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Наталя
Віталіївна

Чернишова Наталія Віталіївна

Петрова Світлана Олександрівна

ТОВ «Марс Україна»
Звіт про фінансовий стан

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	8	38 959	46 308
Активи у формі права користування	9	21 211	9 755
Інші нематеріальні активи		-	283
Відстрочені активи з податку на прибуток		5 461	12 123
Всього необоротних активів		65 631	68 469
Оборотні активи			
Товарно-матеріальні запаси	10	153 941	231 112
Торговельна дебіторська заборгованість та інша дебіторська заборгованість	11	374 029	281 116
Інші податки до відшкодування		18 255	102
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	509 413	295 125
Всього оборотних активів		1 055 638	807 455
ВСЬОГО АКТИВІВ		1 121 269	875 924
КАПІТАЛ			
Зареєстрований капітал	13	14 300	14 300
Нерозподілений прибуток		204 561	309 247
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		218 861	323 547
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	9, 14	11 490	28
Всього довгострокових зобов'язань		11 490	28
Поточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	9, 14	11 225	11 658
Торгівельна кредиторська заборгованість та інша кредиторська заборгованість	14, 16	793 315	478 782
Поточний податок на прибуток до сплати		18 270	8 373
Інші податки до сплати		-	14 487
Резерви під інші зобов'язання та відрахування	15	68 108	39 049
Всього поточних зобов'язань		890 918	552 349
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		902 408	552 377
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		1 121 269	875 924

Затверджено до випуску та підписано керівництвом 8 липня 2022 року.

Керівник _____

Чернишова Наталія Віталіївна

Головний бухгалтер _____

Москаленко Ольга Володимирівна

ТОВ «Марс Україна»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2021 рік	2020 рік
Виручка по договорах із покупцями	17	3 770 973	3 266 743
Собівартість реалізованої продукції	18	(2 387 357)	(2 054 348)
Валовий прибуток		1 383 616	1 212 395
Витрати на реалізацію	18	(556 631)	(616 198)
Загальні та адміністративні витрати	18	(326 842)	(275 727)
Інші доходи	18	58 542	6 081
Інші витрати	18	(53 235)	(59 443)
Прибуток від основної діяльності		505 450	267 108
Інші фінансові доходи		6 454	5 469
Фінансові витрати		(1 658)	(2 938)
Прибуток до оподаткування		510 246	269 639
Витрати з податку на прибуток	0	(91 932)	(48 547)
ПРИБУТОК ЗА РІК		418 314	221 092
Інший сукупний дохід/(збиток) за рік		-	-
ВСЬОГО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК		418 314	221 092

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Показники планового балансу ТОВ «Марс Україна»,
тис.грн

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Активи	1077597	1197303	1318309
2. Нематеріальні активи	215	161	108
3. Основні засоби	34830	30701	26571
4. Необоротні активи	61717	57534	53351
5. Запаси	147986	166363	184933
6. Дебіторська заборгованість	359687	404355	449491
7. Грошові кошти	489952	550796	612279
8. Оборотні активи	1015880	1139769	1264958
9. Власний капітал	360413	556956	822064
10. Нерозподілений прибуток	346113	542656	807764
11. Позиковий капітал	717184	640347	496245