

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

здобувача
Старжинського Владислава Сергійовича

Науковий керівник: к.е.н., доц. Хмурковський Геннадій
Володимирович

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
«КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Старжинському Владиславу Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "29" листопада 2023 р .№ 2192-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Алюпласт Україна»
(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методологічні засади дослідження комерційного потенціалу підприємства
(назва розділу)	
Розділ 2	Дослідження комерційної діяльності ТОВ "Алюпласт Україна"
(назва розділу)	
Розділ 3	Розвиток комерційного потенціалу підприємства ТОВ "Алюпласт Україна"
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	комерційний потенціал підприємства.
Предмет дослідження:	процеси, методи та інструменти, що використовуються в управлінні комерційним потенціалом підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозицій по вдосконаленню комерційного потенціалу підприємства ТОВ «Алюпласт Україна» із врахуванням тенденцій розвитку

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	розкрити сутність, зміст та складові комерційного потенціалу підприємства, визначити методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства
У розділі 2	надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Алюпласт Україна», провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Алюпласт Україна» та провести аналіз ринку світлопрозорих конструкцій, оцінити комерційний потенціал досліджуваного підприємства.
У розділі 3	запропонувати напрями покращення комерційного потенціалу досліджуваного підприємства та обґрунтувати економічну ефективність обраних заходів.

Завдання підготував науковий керівник

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінки, 20 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань.

«Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

Об'єктом дослідження є комерційний потенціал підприємства.

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти, що використовуються в управлінні комерційним потенціалом підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробка пропозицій по вдосконаленню комерційного потенціалу підприємства ТОВ «Алюпласт Україна» із врахуванням тенденцій розвитку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність, зміст та складові комерційного потенціалу підприємства;
- визначити методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Алюпласт Україна»;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Алюпласт Україна»;
- провести дослідження ринку світлопрозорих конструкцій;
- оцінити комерційний потенціал досліджуваного підприємства;
- запропонувати напрями покращення комерційного потенціалу досліджуваного підприємства та обґрунтувати економічну ефективність обраних заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. На основі проведеного дослідження оцінено комерційний потенціал досліджуваного підприємства. Оцінено тенденції ринку світлопрозорих конструкцій та визначено точки зростання комерційного потенціалу підприємства. Розроблено комплекс заходів, спрямований на покращення комерційного потенціалу, розраховано бюджет на впровадження заходів, розраховано показники ефективності проекту.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Ключові слова: комерційний потенціал, комерційна діяльність, дослідження ринку, світлопрозорі конструкції, конкурентоспроможність.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Старжинського Владислава Сергійовича
на тему: «Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

1. **Актуальність теми:** підтверджується необхідністю підвищення ефективності та результативності комерційної діяльності вітчизняних підприємств за поточних умов бізнес-середовища.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** автором опрацьовано актуальні наукові джерела, проведено комплексний аналіз комерційної діяльності ТОВ «Алюпласт Україна».

3. **Наявність самостійних розробок автора:** конструктивний розділ даної КБР базується на самостійній роботі автора.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** висновки можуть бути використані в частині узагальнення теоретичних аспектів дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства. Практичні рекомендації автора є перспективними з точки зору використання в комерційній діяльності вітчизняних підприємств.

5. **Наявність недоліків:** вступ, висновки та перелік використаних джерел викладено й оформлено з окремими порушеннями вимог. Рекомендаційний розділ потребує більш логічного структурування пропозицій.

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** 50 бали з 60. Загалом робота відповідає вимогам вищої школи та може бути допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник к.е.н., доц., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Хмурковський Г.В.

10 травня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та складові комерційного потенціалу підприємства.....	5
1.2 Методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АЛЮПЛАСТ УКРАЇНА"	17
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	17
2.2. Аналіз ринку світлопрозорих конструкцій.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "АЛЮПЛАСТ УКРАЇНА"	41
3.1 Загальні напрями розвитку комерційного потенціалу підприємства ТОВ "Алюпласт Україна"	41
3.2 Проектні заходи по підвищенню комерційного потенціалу підприємства ТОВ "Алюпласт Україна"	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

У сучасному динамічному світі підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією як з боку вітчизняних, так і з боку іноземних компаній. Для того, щоб бути успішними, їм необхідно чітко розуміти свій ринок, своїх конкурентів та своїх клієнтів. Потреби та вподобання споживачів постійно змінюються. Підприємствам, які хочуть залишатися на вершині, необхідно постійно відстежувати ці зміни та адаптуватися до них та проводити аналіз ринку.

Актуальність теми даної роботи визначається тим, що в сучасних умовах розвитку, світ стає все більш глобалізованим, і це відкриває нові можливості для підприємств. Однак це також робить конкуренцію більш жорсткою. Підприємствам, які хочуть вийти на нові ринки, необхідно ретельно досліджувати географічні ринки та оцінювати свій комерційний потенціал. Тому вивчення та розвиток комерційного потенціалу підприємства стає стратегічно важливим завданням для будь-якого сучасного підприємства.

Метою роботи є розробка пропозицій по вдосконаленню комерційного потенціалу підприємства ТОВ «Алюпласт Україна» із врахуванням тенденцій розвитку. Виокремлення та аналіз наявних сучасних стратегій та підходів, а також, впровадження нових інструментів в оцінці дозволяє виявити оптимальні методи для підвищення комерційного потенціалу підприємства.

Відповідно до мети, у кваліфікаційній бакалаврській роботі визначено наступні завдання:

- розкрити сутність, зміст та складові комерційного потенціалу підприємства;
- визначити методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Алюпласт Україна»;

- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Алюпласт Україна»;
- провести дослідження ринку світлопрозорих конструкцій;
- оцінити комерційний потенціал досліджуваного підприємства
- запропонувати напрями покращення комерційного потенціалу досліджуваного підприємства та обґрунтувати економічну ефективність обраних заходів.

Об'єкт дослідження: комерційний потенціал підприємства.

Предметом дослідження виступають процеси, методи та інструменти, що використовуються в управлінні комерційним потенціалом підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані наступні методи: загальнонаукові методи дослідження, методи економічного аналізу, методи маркетингових досліджень.

Теоретична та практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для покращення комерційного потенціалу як для досліджуваного підприємства, так і для інших компаній.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові комерційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах трансформації вітчизняної економіки та адаптації до кризових умов, потенціал підприємства набуває особливої ваги. Він стає складною і комплексною характеристикою, що інтегрує ключові аспекти управління та визначає стійкість та можливості розвитку.

Відтворення та зростання потенціалу неможливі без ринкових змін на мікрорівні в умовах жорсткої конкуренції. Реструктуризація на інноваційній основі, освоєння та виробництво конкурентоспроможної продукції потребують інвестицій в інноваційно-технологічний розвиток.

Запуск механізму подолання кризи, реальний вихід економіки з кризи та розвиток підприємств залежать від інвестиційних ресурсів в промислове виробництво. Інвестиції мають бути спрямовані на підтримку пріоритетних напрямків розвитку, створення та впровадження сучасних видів цивільної продукції, а також стимулювати розширення виробництва конкурентоспроможної продукції в необхідному обсязі та асортименті.

Зростання потенціалу підприємств тісно пов'язане з залученням банків в інвестиційні процеси. Основою взаємодії повинна стати реалізація ефективних та масштабних інвестиційних проектів.

Економічне обґрунтування вибору реципієнтів інвестицій дозволить визначити суб'єктів інвестиційної діяльності, які здатні ефективно використовувати кошти. Важливо визначити потенціал українських промислових підприємств з точки зору інноваційно-технологічного розвитку.

Інвестори, кредитори, акціонери зацікавлені в розвитку підприємств, що стимулює інвестиції та інновації. Налагодження ефективних партнерських відносин з постачальниками сприяє оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності. Кваліфіковане та стратегічне управління підприємством є ключовим фактором успішного розвитку. Держава має стимулювати інвестиційну діяльність та створювати сприятливі умови для розвитку промисловості.

Інвестиційний потенціал українських промислових підприємств є ключовим фактором стійкості та розвитку в умовах трансформації економіки. Залучення інвестицій, спрямованих на інноваційно-технологічний розвиток та створення конкурентоспроможної продукції, стане рушійною силою економічного зростання та підвищення добробуту країни.

В сучасній економічній науці поняття "потенціал" набуло значущої ролі, адже воно розкриває можливості та ресурси, які можуть бути задіяні для досягнення певних цілей. У контексті діяльності підприємства потенціал виступає як ключовий фактор його стійкості та розвитку, визначаючи здатність адаптуватися до мінливих умов ринку, реагувати на виклики та використовувати нові можливості, а також ефективно використовувати наявні ресурси.

Важливо зазначити, що потенціал підприємства не є статичною величиною. Він постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать управлінські рішення, кадрова політика, рівень технологічного розвитку та інноваційна діяльність. Зовнішні фактори включають в себе стан кон'юнктури ринку, дії конкурентів, державну політику, макроекономічні показники тощо.

Оцінка потенціалу підприємства потребує комплексного підходу, який враховує не лише кількісні, але й якісні характеристики. До кількісних характеристик належать показники обсягів виробництва, продажів, прибутку, рентабельності, ринкової частки тощо. Якісні характеристики включають в

себе рівень менеджменту, кваліфікацію персоналу, імідж компанії, наявність конкурентних переваг, інноваційний потенціал тощо.

Ефективне управління потенціалом підприємства є ключовим фактором його успіху в конкурентному середовищі. Це передбачає:

1. Стратегічне планування – визначення пріоритетних напрямків розвитку, розробку ефективних стратегій для досягнення поставлених цілей, оптимізацію використання ресурсів.
2. Інноваційний менеджмент – стимулювання впровадження нових технологій та продуктів, розвиток науково-дослідницької діяльності, формування інноваційної культури.
3. Управління людськими ресурсами – підбір та навчання кваліфікованого персоналу, створення сприятливих умов праці, мотивація та розвиток співробітників.
4. Фінансовий менеджмент – ефективне використання фінансових ресурсів, оптимізація інвестицій, управління ризиками.
5. Маркетинговий менеджмент – формування та просування конкурентноспроможного іміджу компанії, розробка ефективної маркетингової стратегії, вибудовування стійких відносин з клієнтами.

Важливо розуміти, що управління потенціалом підприємства є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу, аналізу та коригування. Це дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих умов ринку, використовувати нові можливості та досягати успіху в конкурентній боротьбі [1].

Традиційні визначення комерційного потенціалу часто обмежують його сферу застосування. Розглядаючи його лише як "накопичену інформацію" [2] про розробки, винаходи тощо, ми втрачаємо цілісну картину. Інше трактування, що визначає комерційний потенціал як "систему чинників для інновацій" [3], звужує його використання до сфери інновацій.

У деяких трактуваннях комерційний потенціал визначається як "здатність галузей народного господарства виробляти наукоємну продукцію, що

відповідає вимогам світового ринку" [4]. Проте ця дефініція прив'язує комерційний потенціал до певного рівня (народне господарство), що штучно звужує його сферу застосування. Дане визначення не враховує динамічний характер комерційного потенціалу, який може змінюватися залежно від ринкових умов, технологічних досягнень та інших факторів.

Ця дефініція комерційного потенціалу не включає організаційні інновації та інновації в сфері послуг промислових підприємств. Це характерно і для більшості інших визначень, які, як правило, розкривають лише певні аспекти цього поняття. Деякі з них акцентують увагу на інституційних структурах або механізмах формування потенціалу, інші ж прив'язують його до конкретного рівня (підприємства, національної економіки тощо). Наприклад, у визначенні "комерційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичення ресурсів, які можуть бути активовані для досягнення цілей економічних суб'єктів" [5], йдеться про нереалізовані на даний момент можливості.

Згідно з теорією П.Г. Перерви [1, 6-7], комерційний потенціал визначається як обсяг економічних ресурсів, які суспільство може використовувати для свого розвитку в конкретний момент часу. Ці ресурси розподіляються між трьома ключовими сегментами: науково-технічним, освітнім та інвестиційним. Внаслідок цього розподілу формуються три види потенціалу. Науково-технічний потенціал характеризує рівень розвитку науки, технологій та інновацій у суспільстві. Освітній потенціал відображає рівень освіченості та кваліфікації людських ресурсів. Інвестиційний потенціал визначає обсяг доступних для інвестування коштів та можливості їх використання. Сукупність цих трьох сегментів складає інформаційну базу комерційного потенціалу макросистеми. Важливо зазначити, що комерційний потенціал не дорівнює всій сукупності наявних ресурсів. Він охоплює лише ту їх частину, яка може бути реально використана для збільшення обсягів кінцевого продукту, покращення його якості. При цьому динаміка кількісних

та якісних показників використання ресурсів повинна орієнтуватися на потреби споживачів, а не виробників.

Українські науковці дають таке визначення комерційного потенціалу: «це сукупність ресурсів, необхідних для вирішення виробничих проблем, та готовність суб'єктів господарювання до їх втілення». Цей потенціал може оцінюватися на рівні: економічної системи, – загальна здатність економіки до вирішення виробничих завдань та реалізації комерційних можливостей; галузей – наявність ресурсів та готовність підприємств у цій галузі до вирішення проблем та досягнення комерційних цілей; регіону – сукупність ресурсів та можливостей регіону для розвитку комерційної діяльності та вирішення виробничих проблем; окремого підприємства – його здатність самостійно вирішувати виробничі проблеми та реалізовувати комерційні цілі.

Комерційний потенціал конкретного підприємства залежить від низки факторів, зокрема:

1. вид діяльності – специфіка галузі та характер виробничих процесів впливають на набір необхідних ресурсів та можливостей;
2. інноваційні можливості – доступ до нових технологій, наявність кваліфікованих кадрів та готовність до впровадження інновацій;
3. здатність та сприйнятливість до впровадження інновацій – підприємство має володіти ресурсами та можливостями для впровадження нових технологій та методів роботи;
4. інноваційна активність – рівень зацікавленості та ініціативності підприємства у впровадженні інновацій.

Важливо зазначити, що комерційний потенціал не є статичним показником. Він постійно змінюється під впливом різних факторів, таких як розвиток технологій, зміни в ринкових умовах, державна політика тощо. Тому для успішного функціонування підприємствам необхідно постійно оцінювати та розвивати свій комерційний потенціал.

Категорія "комерційний потенціал" може розглядатися як здатність системи трансформувати поточний стан речей у новий, з метою задоволення існуючих чи нових потреб (суб'єкта інновацій, споживача, ринку тощо).

Ефективне використання комерційного потенціалу промислових підприємств дає можливість перейти від прихованої можливості до явної реальності, тобто з одного стану в інший, від традиційного до нового.

У літературі зустрічаються різні складові потенціалу підприємства. Так, Гончар О. [8] виділяє такі складові потенціалу підприємства, як ринкова, інформаційна, виробнича, фінансова, трудова.

На думку Турило А.А., потенціал можна поділити на [9]:

1. Виробництво - виробнича потужність підприємства.
2. Економічні - економічні можливості підприємства.
3. Ринок - ринкові можливості підприємства.
4. Персонал - кадровий потенціал підприємства.
5. Маркетинг - маркетингові можливості підприємства.
6. Інтелектуальний - інтелектуальні можливості підприємства.
7. Інформаційно-інноваційні можливості підприємства.
8. Інноваційний - інноваційні можливості підприємства.

Костенюк І.В. [9] виділяє такі складові потенціалу, як виробничий потенціал, фінансовий потенціал, кадровий потенціал, інноваційний потенціал.

Потенціал – це не просто показник, що характеризує стан об'єкта (системи), а категорія, яка одночасно відображає сутність методологічних основ безлічі реальних процесів і явищ. Саме такий підхід дає можливість адекватно відображати не лише ту чи іншу ситуацію, ті чи інші стосунки, але й процеси, тенденції їх розвитку, і, таким чином, ефективність функціонування економічної системи в цілому.

Комерційний потенціал промислових підприємств складається з трьох взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Ресурсна складова – це основа комерційного потенціалу, що включає матеріально-технічні,

інформаційні, фінансові, людські та інші ресурси. Її можна розглядати як "плацдарм" для розвитку підприємства. Внутрішня складова – це те, як підприємство використовує свої ресурси. Вона включає фактори, такі як технології, менеджмент, культура та навички персоналу. Результативна складова – це кінцевий результат діяльності підприємства, який вимірюється такими показниками, як прибуток, рентабельність, ринкова частка та задоволеність клієнтів.

Матеріально-технічні ресурси, будучи фундаментом промислового підприємства, формують його техніко-технологічний потенціал. Цей потенціал, у свою чергу, визначає масштаби та динаміку інноваційної діяльності. Самі ж матеріально-технічні ресурси створюються в галузях, що виробляють засоби виробництва. Завдяки впровадженню нових технологій, ці галузі закладають у ресурси потенційні можливості, які згодом можуть бути реалізовані або ні.

Інформаційний ресурс – це сукупність знань, моделей, алгоритмів, програм, проектів тощо, якими володіє підприємство. Цей ресурс допомагає підприємству використовувати матеріальні ресурси більш ефективно. На відміну від інших ресурсів, інформаційний ресурс не вичерпується з часом. Однак, щоб бути цінним, інформаційний ресурс повинен використовуватися разом з іншими ресурсами.

Фінансові ресурси промислового підприємства – це не просто грошові кошти, а й можливості їх інвестування. Ці ресурси включають в себе різні джерела та резерви, які можна використовувати для досягнення конкретних цілей та завдань. Обсяг фінансових ресурсів визначає фінансову потужність підприємства, його здатність генерувати прибуток та надавати послуги. Окрім забезпечення діяльності підприємства, фінансові ресурси виконують ще й захисну функцію. Вони частково дублюють та оцінюють у грошовому еквіваленті інші ресурси підприємства – матеріально-технічні, інформаційні, людські тощо.

Людський капітал промислового підприємства виступає наступною важливою частиною комерційного потенціалу. На відміну від попередніх компонентів, він не просто забезпечує функціонування системи, а виступає головною рушійною силою, адже саме в головах людей народжуються ідеї та розробляються стратегії. Людський ресурс - це сукупність знань, вмінь та здібностей працівників. Також, людський ресурс має безпосередній вплив на всі складові комерційного потенціалу.

Результативна складова комерційного потенціалу - це фінальний етап, який підводить підсумок реалізації можливостей підприємства. Ця складова втілюється у вигляді нового продукту, що з'являється на світ завдяки виробничим процесам.

1.2 Методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання будь-який суб'єкт господарювання зазнає впливу зовнішнього середовища, яке є мінливим та динамічним. Враховуючи поточну економічну кризу, спричинену, зокрема, Covid-19 та воєнним станом, важливим є ефективне управління потенціалом підприємства, що передбачає, в першу чергу, його вимірювання та визначення напрямів для покращення.

В цих умовах ефективне управління потенціалом підприємства стає ключовим фактором його стійкості та успішного розвитку. Це передбачає не лише вимірювання та оцінку наявних ресурсів, але й комплексний підхід до їх використання, що включає:

- стратегічне планування – чітке визначення цілей та пріоритетів розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів;
- оцінку ресурсів – детальний аналіз наявних матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів;

- розробку та впровадження управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та максимізацію потенціалу підприємства.
- регулярну оцінку результативності управлінських дій та внесення необхідних коректив.

Важливо зазначити, що підприємства, незважаючи на однаковий рівень умов функціонування, можуть мати значні відмінності в результатах діяльності. Це свідчить про те, що раціонально сформована та ефективна система управління підприємством може стати його конкурентною перевагою. До ключових елементів такої системи належать:

1. система мотивації та винагородження персоналу, що спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та підвищення їхньої лояльності до підприємства.
2. ефективна комунікація та співпраця в команді, що забезпечує чітку координацію дій, обмін знаннями та досвідом, а також створення атмосфери взаємодопомоги та підтримки.
3. впровадження інновацій та нових технологій, що дозволяє підприємству йти в ногу з часом, підвищувати свою продуктивність та конкурентоспроможність.
4. орієнтація на клієнта та побудова лояльних партнерських відносин, що забезпечує стійкий попит на продукцію чи послуги підприємства та гарантує його довгостроковий успіх.

Загалом, ефективне управління потенціалом підприємства є невід'ємною умовою його виживання та процвітання в динамічному та мінливому середовищі господарювання. Тільки завдяки комплексному підходу до управління ресурсами та постійному вдосконаленню системи управління підприємства можуть досягти стійкого розвитку та реалізувати свій стратегічний потенціал.

Здатність підприємства реалізувати стратегію розвитку визначається різними ресурсами та факторами, які характеризують кадрові, фінансові, організаційні, наукові особливості підприємства. Таким чином, саме потенціал

підприємства визначає його розвиток. Для оцінки можливості реалізації стратегій промислових підприємств необхідно дослідити рівень потенціалу та визначити найбільш ефективні напрямки фінансування реалізації альтернативних стратегій.

Однак питання, пов'язані з оцінкою рівня потенціалу підприємства, потребують більш детального вивчення. У літературі не існує підходу, який дозволяє комплексно та ґрунтовно оцінити рівень потенціалу підприємства та визначити напрями його зростання.

У літературі існують різні підходи до оцінки рівня потенціалу підприємства. На думку Хачатряна В. В. [10], оцінка потенціалу промислового підприємства повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає повне охоплення складових з точки зору наявності та складу, руху останніх у динаміці, структурних зрушень, рівня ефективності.

На думку Отенко І.П. [11], оцінка потенціалу повинна формуватися на діалектичній єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає визначення системоутворюючих елементів та зв'язків, з яких складається потенціал, виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників. Динамічний підхід розглядає зміни в потенціалі, які пов'язані з процесами функціонування і розвитку підприємства та його зовнішнього середовища.

Костенюк Ю. Б. діагностує потенціал підприємства методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками: виробничий потенціал; фінансовий потенціал; кадровий потенціал; інноваційний потенціал [12]. Для аналізу кожного з цих функціональних блоків автор використовує бальний метод, який покладено в основу розрахунку підсумкової рейтингової оцінки.

У роботі [13] увагу приділено можливостям технології блокчейн для зміцнення корпоративних систем та збільшення потенціалу підприємства.

У роботі [14] запропоновано модель статичної та динамічної оцінки потенціалу підприємства. Селезень О.М. пропонує оцінювати потенціал підприємства за його фінансовою складовою, використовуючи такі показники,

як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість підприємства, коефіцієнт платоспроможності комерційної репутації підприємства [15]. Автор пропонує визначати комерційну репутацію підприємства на основі виділення дев'яти показників, кожен з яких оцінюється експертами від 0 до 1 бала.

У деяких роботах для оцінки рівня потенціалу пропонується використовувати систему збалансованих показників, зокрема, таку думку можна знайти у Гама Н., Силва М., Етейде Дж. [16].

Мортіза Д., Болейя Н. та ін. пропонують використовувати так звані «Teaching Factory» для підвищення рівня потенціалу підприємства, що забезпечує двосторонню передачу знань у промисловій освіті [17]. На думку вчених, використовуючи парадигму Teaching Factory, учасники отримають цінні знання та зможуть впоратися зі зростаючими потребами промисловості майбутнього.

У роботі [18] розроблено методику відбору інноваційних проектів підприємства, оптимальних для інвестування. Авторами запропоновано порівнювати оцінки проектів у зовнішньому та внутрішньому середовищі за допомогою порівняльного аналізу. В даному випадку об'єктом дослідження є портфель інноваційних проектів, де розраховується показник внутрішньої конкурентоспроможності шляхом таксономічної оцінки для кожного проекту.

В [19] автори використовували послідовний процес аналізу ієрархії нечітких відношень переваги.

Функція бажаності Харрінгтона, яка згідно з [20] є кількісною, однозначною виступає єдиним та універсальним показником якості досліджуваного об'єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, оперативність та статистична чутливість, що дозволяє використовувати його як критерій оптимізації.

Даний підхід використовується низкою вітчизняних та зарубіжних дослідників [21-23], але потребує уточнення та удосконалення набору факторів впливу на оцінку рівня потенціалу підприємства. Перевагою

використання методу Харрінгтона є його універсальність – метод дозволяє врахувати в моделі різні фактори, що впливають на потенціал, і визначити необхідний показник. Оцінка інноваційного потенціалу за запропонованою методикою має здійснюватися шляхом вибору набору факторів впливу та розрахунку їх значення для кожного підприємства, що аналізується.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АЛЮПЛАСТ УКРАЇНА"

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Сімейна компанія aluplast, заснована в 1982 році Манфредом Й. Зайцем в німецькому місті Еттлінген, за 35 років пройшла шлях від скромного сімейного підприємства до міжнародної корпорації. У 2012 році кермо влади перейшло до синів Зайца: Дірка, який очолив компанію в якості генерального директора, та Патріка, що зайняв посаду головного маркетолога. Манфред Й. Зайц зосередився на стратегічному розвитку, обійнявши посаду голови наглядової ради. З червня 2017 року до правління долучився Ерік Бобай, який на посаді директора з розвитку взяв на себе відповідальність за вектори стратегічного зростання компанії.

Історія розвитку концерну [24].

1989: Манфред Й. Зайц, очолюючи підрозділ "Віконні профілі" в дочірній компанії Elbatainer американського концерну 'Continental Can', робить сміливий крок. Коли підрозділ виносили на аутсорсинг, він вбачає в цьому можливість для власного підприємства. Об'єднавшись з 27 колишніми колегами, Зайц придбав 6 екструзійних ліній і в жовтні 1982 року заснував aluplast GmbH в Еттлінгені біля Карлсруе, Німеччина.

1983: перші кроки у "віконному бізнесі". aluplast розпочинає свою діяльність, стаючи новим гравцем на ринку. Протягом першого року виробництва компанія досягає вражаючих результатів, здійснивши продажів на суму 2,5 мільйона євро та споживши 1 000 тонн ПВХ.

1989: aluplast розширює свої горизонти, придбавши баварську компанію Golde. Її система ущільнення вікон "Golde IDEAL" інтегрується у виробництво

aluplast, а сама назва IDEAL й досі використовується для однієї з серій профілів компанії.

1991: aluplast ступає на міжнародну арену, відкриваючи першу закордонну дочірню компанію - офіс продажів aluplast Ibérica в іспанському місті Більбао. Цього ж року компанія вперше презентує свою продукцію на виставці у Великобританії. У 1995 році aluplast робить ще один крок до глобалізації, відкриваючи перші виробничі потужності за межами Німеччини - у польському місті Познань.

1999: aluplast вичерпує можливості для розширення своєї штаб-квартири в Еттлінгені. Тому компанія розпочинає будівництво нового виробничого центру та складу в Карлсруе.

2005: aluplast переїжджає до Карлсруе. Зростання компанії потребує нових просторів, і вона переміщує свою штаб-квартиру з Еттлінгена до Карлсруе-Хагсфельд. Цього ж року відкриваються виробничі потужності в Україні.

2006: aluplast завершує будівництво та вводить в експлуатацію змішувальну станцію в Карлсруе. Це унікальне технологічне рішення, що не має аналогів в Європі як за рівнем технологій, так і за продуктивністю. Кількість співробітників концерну зростає до 1 250 осіб.

2007: aluplast розширює свою географічну присутність, відкриваючи нові виробничі потужності в Мексиці.

2009: aluplast розширює продуктовий портфель, додаючи серію energeto® з інноваційною технологією запінення foam inside.

2011: aluplast вводить в експлуатацію ламінаційні лінії.

2013: aluplast розпочинає виробництво системи підйомно-розсувних дверей HST 85 mm.

2015: aluplast оптимізує проектне рішення серії energeto® та розробляє нову серію energeto® 5000 з надвузьким профілем.

2016: aluplast впроваджує технологію Multifalz.

2017: aluplast презентує нову систему підйомно-розсувних дверей smart-slide.

2018-2024: aluplast продовжує динамічно розвиватися, розширюючи свою присутність на світовому ринку та впроваджуючи інноваційні технології. Компанія прагне до забезпечення найвищої якості продукції та послуг, а також до створення комфортних та енергоефективних рішень для своїх клієнтів.

ТОВ "Алюпласт Україна" - це компанія, що динамічно розвивається і працює на ринку світлопрозорих конструкцій в B2B-сегменті.

Основними напрямками діяльності компанії є:

1. Виробництво плит, листів, труб і профілів з пластмас (КВЕД 22.21): ТОВ «Алюпласт Україна» володіє власними виробничими потужностями, де виготовляє високоякісні ПВХ-профілі для вікон, дверей, фасадів та інших світлопрозорих конструкцій.

2. Неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90): Компанія пропонує широкий спектр продукції та комплектуючих від провідних світових виробників, а також надає своїм партнерам комплексні логістичні та консультаційні послуги.

3. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами (КВЕД 47.99).

ТОВ «Алюпласт Україна» - це товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що діє відповідно до Статуту та чинного законодавства України.

Компанія має у своєму портфелі наступні групи товарів (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Продуктовий портфель ТОВ “Алюпласт Україна”

Віконні системи	Дверні системи	Розсувні двері	Рольставні
IDEAL 2000	Вхідні двері 85 мм	Підйомно-розсувні двері HST 85 мм	RNK/E вбудована система
IDEAL 4000	Вхідні двері 70 мм	Розсувні двері Smart-slide NEO	RNK/F венеціанська система
IDEAL 5000	Вхідні двері IDEAL 2000	Розсувні двері smart-slide	RNK/XT вбудована система

Кінець таблиці 2.1

IDEAL 7000		multi-slide	RNK/B вбудована система із зовнішнім коробом
IDEAL 8000		easy-slide	RNS вбудована система із зовнішнім коробом
energeto® 4000		mono-slide	RAS накладні рольставні
energeto® 8000			RAK/E накладні рольставні
energeto® neo			RAR/R накладні рольставні
Intertec 85 MD			

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Додаткові послуги ТОВ "Алюпласт Україна"

Окрім виготовлення та продажу світлопрозорих конструкцій, ТОВ "Алюпласт Україна" пропонує своїм партнерам широкий спектр додаткових послуг:

Технічна підтримка: фахівці компанії готові надати кваліфіковану консультацію з будь-яких питань, пов'язаних з вибором, монтажем та експлуатацією продукції aluplast.

ТОВ "Алюпласт Україна" пропонує своїм партнерам маркетингову підтримку, – рекламні матеріали, участь у виставках та інші маркетингові інструменти, які допоможуть їм просувати продукцію компанії на ринку.

Компанія також забезпечує надійну упаковку та доставку продукції до будь-якої точки України.

Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1

Лінійно-функціональна структура - це тип організаційної структури, який використовується ТОВ "Алюпласт Україна". Ця структура характеризується чітким розподілом робочих обов'язків і відповідальності за функціональними лініями.

Основні характеристики лінійно-функціональної структури [25]:



Рисунок 2.1 - Організаційно-правова структура ТОВ «Алюпласт Україна»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

- існування чіткої ієрархії: вище керівництво дає вказівки та контролює роботу нижчих рівнів управління.
- кожен підрозділ підпорядковується одному керівнику.
- створюються окремі підрозділи для виконання певних функцій (маркетинг, бухгалтерія, виробництво тощо).
- кожен підрозділ має свого керівника, який володіє необхідними знаннями та досвідом у своїй галузі.
- фахівці одного підрозділу можуть надавати експертну допомогу іншим підрозділам.
- кожен співробітник виконує чітко визначені завдання, що відповідають його кваліфікації та досвіду.

Це дозволяє підвищити продуктивність праці та якість роботи. У такій структурі зв'язки між підрозділами можуть бути відносно прямими, іншими словами, вони зазвичай відбуваються в лінійному порядку - від вищих до нижчих рівнів управління [26].

Для аналізу сильних та слабких сторін підприємства, доцільно провести SWOT-аналіз (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Алюпласт Україна»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна» та [27]

ТОВ "Алюпласт Україна", динамічно розвиваючися компанія, займає стійкі позиції на ринку світлопрозорих конструкцій в B2B-сегменті. Її успіх базується на високій якості продукції, що гарантується використанням належних матеріалів та сучасних технологій виробництва.

Компанія також робить ставку на інноваційний підхід, постійно впроваджуючи нові розробки та пропонуючи клієнтам найсучасніші продукти. Розгалужена дистрибуційна мережа забезпечує доступність продукції ТОВ "Алюпласт Україна" для клієнтів по всій Україні, а сильний бренд дає їй значні переваги на ринку.

Водночас, є й слабкі сторони, над якими потрібно працювати. Компанія залежить від зовнішніх постачальників сировини, що може призвести до проблем із постачанням та зростанням цін. Також обмежена географічна присутність на деяких ринках обмежує можливості для зростання. Крім того, постійне впровадження інновацій та розробка нових продуктів потребують від ТОВ "Алюпласт Україна" значних інвестицій.

Проте, перед компанією відкриваються й перспективні можливості. Зростання попиту на енергоефективні будівельні матеріали та технології дає ТОВ "Алюпласт Україна" нові шанси для розвитку. Вихід на міжнародні ринки збуту дозволить їй збільшити обсяги продажів та залучити нових клієнтів.

Оновлення продуктового портфеля та розробка нових продуктів з урахуванням потреб клієнтів забезпечить ТОВ "Алюпласт Україна" конкурентними перевагами.

Загрози для компанії включають жорстку конкуренцію, зміни у законодавстві та негативні економічні й політичні події.

Отже, "Алюпласт Україна" повинна максимально використовувати свої переваги та можливості, одночасно управляючи слабкими сторонами та ризиками. Це забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Досягти цього можна шляхом постійного вдосконалення якості продукції, розробки інновацій, розширення мережі, управління ризиками, адаптації до змін та зміцнення бренду.

Проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ "Алюпласт Україна" (табл.2.2).

Проаналізувавши основні показники фінансової діяльності ТОВ "Алюпласт Україна" за період 2021-2023 рр., можна зробити наступні висновки.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) компанії зменшився на 142 504 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Це значне падіння (на 74,79%) свідчить про негативний вплив на діяльність компанії.

За стандартних умов ведення господарської діяльності, такий стан може бути зумовлений зменшенням попиту на продукцію компанії або зниження конкурентоспроможності на ринку, проте, це наслідки зміни кон'юнктури ринку внаслідок початку повномасштабної війни.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 153 668 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанії вдалося знизити свої витрати на 79,98%, що частково пом'якшило вплив падіння доходів.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансової діяльності ТОВ «Алюпласт Україна» у 2021-2023 рр., тис грн

Назва рядка	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Темп приросту 2023 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	190 547,00	88 504,00	48 043,00	-142 504,00	-74,79%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	192 128,00	78 981,00	38 460,00	-153 668,00	-79,98%
Валовий: прибуток	0,00	9 523,00	9 583,00	9 583,00	x
Інші операційні доходи	9 151,00	22 824,00	25 898,00	16 747,00	183,01%
Адміністративні витрати	7 801,00	6 396,00	6 280,00	-1 521,00	-19,50%
Витрати на збут	12 569,00	7 370,00	8 976,00	-3 593,00	-28,59%
Інші операційні витрати	12 771,00	33 035,00	16 495,00	3 724,00	29,16%
Інші доходи	1 917,00	994,00	853,00	-1 064,00	-55,50%
Чистий фінансовий результат	-24 210,00	-18 931,00	1 907,00	26 117,00	107,88%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна» та [28]

Валовий прибуток компанії зберігся на рівні 0,00 грн. протягом 2021-2023 років. Це свідчить про те, що компанія не генерує валового прибутку, що є тривожним сигналом.

Інші операційні доходи зросли на 16 747 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанії вдалося диверсифікувати свої джерела доходу на 183,01%.

Адміністративні витрати зменшилися на 1 521 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанії вдалося скоротити свої адміністративні витрати на 19,50%.

Витрати на збут зменшилися на 3 593 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанії вдалося скоротити свої витрати на збут на 28,59%.

Інші операційні витрати зросли на 3 724 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанії не вдалося контролювати свої інші операційні витрати, які зросли на 29,16%.

Інші доходи зменшилися на 1 064 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанія втратила джерела доходів, не пов'язані з основною діяльністю, на 55,50%.

Чистий фінансовий результат збільшився на 26 117 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанії вдалося покращити свою фінансову позицію на 107,88%.

Фінансовий стан ТОВ "Алюпласт Україна" за 2021-2023 роки викликає занепокоєння. Компанія зазнала значного падіння чистого доходу від реалізації на 142 504 тис. грн. у 2023 році та не генерує валового прибутку. Проте, компанії вдалося частково пом'якшити вплив падіння доходів за рахунок зниження собівартості реалізації, скоротити адміністративні та витрати на збут, а також дещо покращити свою фінансову позицію.

Проведемо коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ "Алюпласт Україна". Проаналізуємо динаміку абсолютних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка абсолютних показників для аналізу фінансової діяльності ТОВ “Алюпласт Україна” у 2021-2023 рр., тис грн

Абсолютні показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Темп приросту 2023 до 2021
Власний капітал	-14610,00	-33541,00	-31634,00	-17024,00	116,52%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	х
Поточні зобов'язання і забезпечення	73793,00	70072,00	54159,00	-19634,00	-26,61%
Необоротні активи	13375,00	9 607,00	3 783,00	-9592,00	-71,72%
Оборотні активи	45808,00	26924,00	18742,00	-27066,00	-59,09%
у т.ч. запаси	33060,00	16518,00	8 559,00	-24501,00	-74,11%
Валюта балансу	59183,00	36531,00	22525,00	-36658,00	-61,94%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна» та [29]

У 2023 році власний капітал ТОВ “Алюпласт Україна” становив -31 634 тис. грн, що на 116,52% більше, ніж у 2021 році (-14 610 тис. грн). Це свідчить про значне збільшення зобов'язань компанії протягом 2021-2023 років.

Протягом 2021-2023 років довгострокові зобов'язання і забезпечення ТОВ “Алюпласт Україна” не змінювалися і становили 0 тис. грн.

У 2023 році поточні зобов'язання і забезпечення ТОВ “Алюпласт Україна” становили 54 159 тис. грн, що на 26,61% менше, ніж у 2021 році (73 793 тис. грн). Це свідчить про покращення короткострокової платоспроможності компанії.

У 2023 році необоротні активи ТОВ “Алюпласт Україна” становили 3 783 тис. грн, що на 71,72% менше, ніж у 2021 році (13 375 тис. грн). Це свідчить про значне скорочення довгострокових інвестицій компанії або про продаж необоротних активів.

У 2023 році оборотні активи ТОВ “Алюпласт Україна” становили 18 742 тис. грн, що на 59,09% менше, ніж у 2021 році (45 808 тис. грн). Це свідчить про значне скорочення оборотних активів компанії, що може негативно вплинути на її ліквідність.

У 2023 році запаси ТОВ “Алюпласт Україна” становили 8 559 тис. грн, що на 74,11% менше, ніж у 2021 році (33 060 тис. грн). Це свідчить про значне скорочення запасів сировини та готової продукції, що може негативно вплинути на операційну діяльність компанії.

У 2023 році валюта балансу ТОВ “Алюпласт Україна” становила 22 525 тис. грн, що на 61,94% менше, ніж у 2021 році (59 183 тис. грн). Це свідчить про значне скорочення загальних активів компанії.

Аналіз динаміки абсолютних показників ТОВ “Алюпласт Україна” у 2021-2023 рр. свідчить про значне погіршення фінансового стану компанії. Зокрема, спостерігається збільшення зобов'язань, скорочення активів, погіршення ліквідності та платоспроможності. Це пов'язано з низкою факторів, таких як несприятливі економічні умови, падіння попиту на продукцію компанії, неефективне управління тощо.

Проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства [30]. Динаміка показників наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка абсолютних показників для аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ “Алюпласт Україна” у 2021-2023 рр., тис грн

Абсолютні показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Темп приросту 2023 до 2021
Оборотні активи у т.ч.:	45 808,00	26 924,00	18 742,00	-27 066,00	-59,09%
запаси	33 060,00	16 518,00	8 559,00	-24 501,00	-74,11%
дебіторська заборгованість	3 852,00	880,00	-175,00	-4 027,00	-104,54%
поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
гроші та їх еквіваленти	5 879,00	5 508,00	5 412,00	-467,00	-7,94%
Поточні зобов'язання у т.ч.:	73 793,00	70 072,00	54 159,00	-19 634,00	-26,61%
кредиторська заборгованість	6,00	363,00	4,00	-2,00	-33,33%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

У 2023 році обсяг оборотних активів компанії значно скоротився (на 59,09%) порівняно з 2021 роком.

Це падіння пояснюється, перш за все, зменшенням запасів та дебіторської заборгованості, внаслідок чого загальна сума оборотних активів знизилася з 45 808 000 грн до 18 742 000 грн.

У 2023 році обсяг запасів компанії значно знизився (на 74,11%) порівняно з 2021 роком. Це падіння з 33 060 тис грн до 8 559 тис грн може бути наслідком як зменшення обсягів виробництва, так і оптимізації управління запасами.

Дебіторська заборгованість значно зросла з 3 852 тис грн у 2021 році до -175 тис грн у 2023 році. Це може бути результатом ефективного врегулювання боргів або їх списання.

Протягом 2021-2023 років спостерігалось незначне скорочення обсягу готівкових коштів та їх еквівалентів у компанії. З 5 879 тис грн у 2021 році цей показник знизився до 5 412 тис грн у 2023 році.

Це може свідчити про меншу доступність грошей або їх інвестування в інші активи.

У 2023 році поточні зобов'язання компанії значно скоротилися (на 19 634 тис грн) порівняно з 2021 роком. Зменшення з 73 793 тис грн до 54 159 тис грн може бути наслідком оптимізації управління заборгованістю або зниження обсягів закупівель в кредит.

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності та платоспроможності [31-33] підприємства ТОВ “Алюпласт Україна” (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Коефіцієнтний аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ “Алюпласт Україна” у 2021-2023 рр.

Відносні показники	Формула	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,62	0,38	0,35

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Поточна кредиторська заборгованість / Поточна дебіторська заборгованість	1,51	7,62	77,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,08	0,08	0,10
Норма грошових резервів	(Гроші та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції)/Поточні зобов'язання	0,08	0,08	0,10

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Зменшення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,62 у 2021 році до 0,35 у 2023 році може бути ознакою того, що компанії стає все важче покривати свої короткострокові борги за допомогою своїх поточних активів. Це може негативно вплинути на ліквідність компанії та її здатність виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, який показує [34], скільки коштів компанія має сплатити своїм кредиторам порівняно з тим, скільки вона може отримати від своїх дебіторів, різко зріс з 1,51 у 2021 році до 77,02 у 2023 році. Це може свідчити про те, що у компанії виникають проблеми з управління своїми оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

Невелике зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,08 у 2021 році до 0,10 у 2023 році може бути ознакою того, що у компанії стало трохи більше коштів, які вона може використовувати для погашення своїх короткострокових боргів. Невелике зростання норми грошових резервів з 0,08 у 2021 році до 0,10 у 2023 році, що показує, яку частку поточних зобов'язань компанія може покрити своїми грошовими активами, може свідчити про певне покращення фінансової стійкості компанії.

Проведемо коефіцієнтний аналіз прибутковості підприємства ТОВ “Алюпласт Україна”. Проаналізуємо динаміку абсолютних показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка абсолютних показників для аналізу прибутковості підприємства ТОВ “Алюпласт Україна” у 2021-2023 рр., тис грн

Абсолютні показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Темп приросту 2023 до 2021
Чистий операційний прибуток - NOPAT	-25 571,00	-14 454,00	3 730,00	29 301,00	-114,59%
Чистий прибуток	24 210,00	18 931,00	1 907,00	-22 303,00	-92,12%
Чистий дохід від реалізації	190 547,00	88 504,00	48 043,00	-142 504,00	-74,79%
Операційні витрати	225 269,00	125 782,00	70 211,00	-155 058,00	-68,83%
Власний капітал	-14 610,00	-33 541,00	-31 634,00	-17 024,00	116,52%
Активи (валюта балансу)	59 183,00	36 531,00	22 525,00	-36 658,00	-61,94%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна» та [35]

NOPAT (чистий прибуток від операційної діяльності) компанії протягом періоду значно коливався, від -25 571 тис грн у 2021 році до 3 730 тис грн у 2023 році. Це може бути ознакою того, що ефективність операційної діяльності компанії протягом цього часу зазнала значних змін.

Чистий прибуток компанії також продемонстрував значні коливання, з 24 210 тис грн у 2021 році до 1 907 тис грн у 2023 році. Це може бути наслідком зміни витрат або ефективності управління протягом цього періоду.

Чистий дохід від реалізації продукції зазнав значного спаду, з 190 547 тис грн у 2021 році до 48 043 тис грн у 2023 році. Це може свідчити про те, що компанія продала менше продукції або знизила ціни на свою продукцію протягом цього періоду. Операційні витрати компанії значно скоротилися з 225 269 тис грн у 2021 році до 70 211 тис грн у 2023 році. Це може бути

наслідком оптимізації витрат або зменшення обсягів операційної діяльності протягом цього періоду.

Власний капітал компанії зазнав значного скорочення, з -14 610 тис грн у 2021 році до -31 634 тис грн у 2023 році. Це може бути обумовлено збитками протягом цього періоду або зменшенням капіталовкладень.

Компанія зазнала значного скорочення загальної суми активів на 61,94% протягом розглянутого періоду. Це може бути обумовлено зменшенням обсягів діяльності, продажем активів або іншими факторами.

Розрахуємо коефіцієнти прибутковості [36-39] підприємства ТОВ «Алюпласт Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Коефіцієнтний аналіз прибутковості підприємства ТОВ «Алюпласт Україна» у 2021-2023 рр.

Відносні показники	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт прибутковості інвестованого капіталу - ROI	Чистий операційний прибуток / Сер.власн.капітал + Сер.довг. заборг.	1,75	0,43	-0,12
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу - ROE	Чистий прибуток / Сер.власн.капітал	-1,66	-0,56	-0,06
Чиста рентабельність продажу - NPM	Чистий прибуток / Чистий дохід	0,13	0,21	0,04
Коефіцієнт експлуатаційної витратомісткості (Operation Cost Margin)	Операційні витрати / Чистий дохід	1,18	1,42	1,46
Коефіцієнт прибутковості активів - ROA	Чистий прибуток / Сер.активи	0,41	0,52	0,08

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Показник ROI (рентабельності інвестицій) компанії зазнав різкого падіння з 1,75 у 2021 році до -0,12 у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія протягом цього періоду почала втрачати гроші на своїх інвестиціях.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) компанії також зазнав погіршення, з -1,66 у 2021 році до -0,06 у 2023 році. Це свідчить про те, що протягом цього періоду компанія стала менш ефективно використовувати власні кошти для генерування прибутку.

Чиста рентабельність продажів (NPM) компанії зазнала значного зниження з 0,13 у 2021 році до 0,04 у 2023 році. Це свідчить про те, що протягом цього періоду компанія стала генерувати менше прибутку на кожну гривню, отриману від продажу своєї продукції.

Коефіцієнт експлуатаційної витратомісткості (Operation Cost Margin) компанії зазнав зростання з 1,18 у 2021 році до 1,46 у 2023 році. Це свідчить про те, що протягом цього періоду витрати на ведення бізнесу зросли у порівнянні з чистим доходом.

Показник рентабельності активів (ROA) компанії також зазнав значного зниження з 0,41 у 2021 році до 0,08 у 2023 році. Це свідчить про те, що протягом цього періоду компанія стала менш ефективно використовувати свої активи для генерування прибутку.

Всі ці показники свідчать про те, що фінансова діяльність компанії зазнає труднощів. Зниження прибутковості та ефективності використання ресурсів може негативно вплинути на її здатність генерувати прибуток та фінансувати своє зростання.

2.2 Аналіз ринку світлопрозорих конструкцій

Ринок світлопрозорих конструкцій в Україні протягом останнього десятиліття демонструє динамічне зростання, обумовлене стійким розвитком будівельної галузі. Цей сектор є одним з найбільш затребуваних та перспективних, пропонуючи широкий спектр рішень для житлового, комерційного та промислового будівництва.

До основних факторів зростання можна віднести:

- зростання обсягів будівництва: збільшення кількості нових будівельних проєктів, як житлових, так і комерційних, стимулює попит на світлопрозорі конструкції.
- зміна нормативних вимог: впровадження нових будівельних норм та стандартів, які роблять акцент на енергоефективності та естетичності, сприяє використанню сучасних та інноваційних світлопрозорих конструкцій.
- зростання попиту на енергоефективні рішення: застосування енергоефективних вікон, дверей та фасадів стає все більш актуальним, що веде до зростання попиту на продукцію з високими теплоізоляційними характеристиками.
- розширення асортименту та поява нових технологій: постійне вдосконалення технологій виробництва та поява нових матеріалів призводять до розширення асортименту та появи нових видів світлопрозорих конструкцій, що задовольняють різноманітні потреби споживачів.

Війна в Україні суттєво вплинула на будівельну галузь, зокрема на ринок віконних та дверних конструкцій. З одного боку, попит на цю продукцію зменшився через скорочення обсягів нового будівництва, руйнування житлового фонду та зменшення платоспроможності населення.

З іншого боку, спостерігається зростання попиту на віконні та дверні конструкції для ремонту та заміни пошкоджених вікон та дверей внаслідок обстрілів та вибухів.

Ринок ПВХ-профілів вирізняється значною консолідацією капіталу та виробничих потужностей. Станом на 2023 рік у цій галузі діє близько 200 підприємств, які працюють як у B2B, так і у B2C-сегментах. Ключові характеристики галузі світлопрозорих конструкцій наведено в таблиці 2.8.

Ситуація в галузі протягом останніх років характеризувалася значною нестабільністю, обумовленою низкою факторів:

1. Введення ввізного мита на ПВХ призвело до зростання цін на сировину, що негативно вплинуло на рентабельність виробників.

Таблиця 2.8 – Ключові характеристики галузі світлопрозорих конструкцій

Показник	Характеристика
Розмір ринку	До 4,5 млн одиниць
Стадія життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	8 підприємств-виробників профільних систем та близько 200 приватних підприємств, що виготовляють віконні та дверні конструкції
Споживачі	Виробники віконних та дверних конструкцій
Ступінь вертикальної інтеграції	Комбінована (використання кількох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку)
Технології/інновації	Технології виробництва зазнають змін у зв'язку із новими стандартами ДБН
Характеристики продукції	Відповідність встановленим стандартам в галузі
Завантаженість виробничих потужностей	До 70%
Прибутковість галузі	Залежить від попиту та сезону

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

2. Локдауни під час пандемії та порушення ланцюгів постачання спричинили значні проблеми для роботи підприємств та зниження попиту на продукцію.

3. Вихід із ринку компаній-забудовників на початку війни призвів до скорочення обсягів будівництва, що негативно вплинуло на попит на світлопрозорі конструкції.

4. Війна в Україні та інші фактори призвели до значного подорожчання матеріалів, що зробило виробництво світлопрозорих конструкцій більш витратним. Збройний конфлікт призвів до руйнування виробничих потужностей, порушення ланцюгів постачання та зниження попиту на продукцію в деяких регіонах.

Динаміка змін обсягу ринку наведена на рис 2.3.

Ринок віконних та дверних конструкцій в Україні демонструє чітке домінування ПВХ-профілів, які становлять 82% від загального обсягу

продажів. Цей факт свідчить про високу популярність та доступність ПВХ-вікон для українських споживачів.

Overall window market						
frame materials *	unit	2019	2020	2021	2022	2023
wood	%	7,0%	6,5%	6,5%	6,5%	7,5%
aluminium	%	11,0%	11,5%	11,5%	11,5%	10,5%
mixed	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
uPVC	%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%
volume overall window market *	unit	2019	2020	2021	2022	2023
units sold	FE	7 050 000	6 345 000	6 789 150	7 264 391	7 990 830
turnover	€	1 199 250 000 €	1 079 325 000 €	1 154 877 750 €	1 235 719 193 €	1 359 291 112 €
import ratio of total domestic sales	%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
export of domestic production	%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%
uPVC window market						
lamination *	unit	2019	2020	2021	2022	2023
percentage of laminated profiles	%	18,0%	20,0%	21,0%	22,0%	23,0%
volume uPVC window market *	unit	2019	2020	2021	2022	2023
units sold	FE	5 600 000	5 040 000	5 392 800	5 770 296	6 347 326
turnover	€	728 000 000 €	655 200 000 €	701 064 000 €	750 138 480 €	825 152 328 €
import ratio of total domestic sales	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
export of domestic production	%	2,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
uPVC window profiles						
volume uPVC window profiles *	unit	2019	2020	2021	2022	2023
units sold	FE	5 600 000	5 040 000	5 392 800	5 770 296	6 347 326
turnover	€	100 800 000 €	90 720 000 €	97 070 400 €	103 865 328 €	114 251 861 €

Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу віконного ринку України

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Алюмінієві вікна (10,5%) та дерев'яні вікна (7,5%) мають значно меншу частку ринку. Це обумовлено їх вищою вартістю та специфічними характеристиками, які не завжди відповідають потребам споживачів.

Комбіновані вікна, що поєднують різні матеріали, практично не представлені на ринку.

Значна частка вікон ПВХ (23%) має ламіновані профілі. Це свідчить про зростаючий попит на естетично привабливі вікна, які імітують текстуру дерева або інших матеріалів.

Низький рівень імпорту віконних та дверних конструкцій (1,0% для вікон ПВХ) свідчить про розвинену вітчизняну виробничу базу та конкурентоспроможність українських виробників.

Експорт вітчизняних віконних та дверних конструкцій становить 5,0% для вікон ПВХ. Це говорить про те, що українська продукція має попит на зовнішніх ринках, зокрема, користуються попитом підйомно-розсувні системи.

На основі аналізу ринку збуту можна виділити наступних основних конкурентів ТОВ «Алюпласт Україна»: WDS, Veka, Rehau, Viknaland.

Проведемо порівняльний аналіз конкурентів за основними видами продукції – 5-камерними системами (табл. 2.9).

Коефіцієнт теплопровідності (U_f) є найважливішим показником енергоефективності вікон. Чим нижче U_f , тим краща теплоізоляція. У цій таблиці U_f найнижчий у вікон Viknaland (70 мм) та Salamander (70 мм).

Дизайн вікон також важливий фактор для кінцевого споживача. У таблиці представлені різні типи стулок (CL, RL, SL), глянсові та матові поверхні, можливість ламінації та кольорової основи.

Вікна WDS (70 мм) мають найкращий U_f та найнижчу ціну. Це робить їх найпривабливішим варіантом з точки зору енергоефективності та ціни. Вікна REHAU (70 мм) мають найкращий U_f серед вікон з алюмінієвими накладками. Вікна VEKA пропонують ламінацію "дерево" та "шкіра". Це робить їх гарним вибором для тих, хто шукає вікна з натуральним виглядом.

На ринку світлопрозорих конструкцій також наявний розподіл за видами профільних систем (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Розподіл за видами профільних систем на ринку СКП, 2023 р.

Виробник	Стандартний профіль	Профіль зі вставками Ultradur
ТОВ «Алюпласт Україна»	100%	0%
ТОВ «ВДС»	50%	50%
ТОВ «Вікналенд»	97%	3%
ТОВ «Века Україна»	60%	40%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз конкурентів за основними видами продукції – 5-камерними системами ТОВ «Алюпласт Україна»

	70 mm	Uf, W/m ² K	дизайн	73 mm	Uf, W/m ² K	дизайн	76 mm	Uf, W/m ² K	дизайн
Українська профільна система									
WDS	x	1,05	SL-стулка, глянцева поверхня, ламінація, кольорова основа						
Viknaland	x	1,23; 1,28	CL-стулка, глянцева поверхня, ламінація						
Німецька профільна система									
REHAU	x	1,3	RL-, CL-, SL-стулка, глянцева поверхня, ламінація, кольорова основа, алюмінієві накладки	x	0,73	CL- стулка, глянце ва поверх ня, алюмін ієві наклад ки	x	0,75	CL, RL-стулка, глянцева поверхня, ламінація, кольорова основа, ламінація "дерево", ламінація "шкіра"
VEKA	x	1,30	CL-, SL-стулка, глянцева поверхня, ламінація, кольорова основа,						

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Згідно з даними ТОВ «Алюпласт Україна», розподіл продукції на ринку за типами профілів виглядає наступним чином:

- стандартний профіль: 65%
- профіль зі вставками Ultradur: 35%

Профіль зі вставками Ultradur має ряд переваг перед стандартним профілем, які роблять його більш кращим вибором для багатьох споживачів. Завдяки вставкам Ultradur, профіль має кращі теплоізоляційні властивості, що дозволяє економити енергію та зменшувати витрати на опалення та кондиціонування. Профіль зі вставками Ultradur забезпечує кращу звукоізоляцію, що робить його ідеальним для використання в житлових приміщеннях, розташованих в шумних місцях. Профіль зі вставками Ultradur має більшу жорсткість, що робить його більш стійким до деформації під впливом перепадів температур та інших факторів. Профіль зі вставками Ultradur стійкий до корозії, що робить його ідеальним для використання в умовах з підвищеною вологістю.

В умовах війни, коли багато людей змушені жити в пошкоджених будинках або тимчасових спорудах, попит на енергоефективні, шумоізоляційні та стійкі до деформації світлопрозорі конструкції значно зріс. Профіль зі вставками Ultradur відповідає всім цим вимогам, що робить його популярним вибором для людей, які шукають надійні та довговічні вікна та двері. Проведемо порівняльний аналіз конкурентів за їх охопленням ринкової частки та обсягом виробництва (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Алюпласт Україна»

Показник	aluplast	WDS	VEKA	Rehau	Viknaland
1	2	3	4	5	6
Асортимент	5- та 6-камерні профільні системи	5- та 6-камерні профільні системи	5- та 6-камерні профільні системи	5- та 6-камерні профільні системи	5- та 6-камерні профільні системи

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Частка ринку, 2023	15,0%	22,3%	20%	15,0%	8%
Частка ринку, 2019	13,0%	21,3%	20,2%	15,0%	8,1%
Середній обсяг виробництва, FE	640199	1057593	976458	548423	521198

Джерело: розроблено автором на основі звітів підприємства

Сформуємо конкурентну карту ринку світлопрозорих конструкцій (табл. 2.12) [40-41].

Таблиця 2.12 – Аналітична таблиця для формування конкурентної карти ринку світлопрозорих конструкцій

Критерій	Aluplast	WDS	Veka	Rehau	Viknaland
Частка ринку	15.0%	22.3%	20.0%	15.0%	7.7%
Цінова політика	Середня	Низька	Середня	Висока	Низька
Якість продукції	Висока	Середня	Висока	Висока	Середня
Рівень сервісу	Високий	Середній	Середній	Високий	Середній
Маркетингова активність	Середня	Висока	Середня	Середня	Низька
Інновації	Низька	Висока	Середня	Низька	Низька
Темп приросту частки 2019-2023 рр.	+1.5%	+11.3%	+5.0%	0.0%	-0.4%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алюпласт Україна»

Сформуємо конкурентну карту ринку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Конкурентна карта ринку світлопрозорих конструкцій

Ринкова частка	Лідер ринку	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція
22,30%	WDS		
15,00%		Aluplast Україна	
20,00%		Veka	
15,00%		Rehau	
7,70%			Viknaland

Джерело: розроблено автором

Ринок світлопрозорих конструкцій є відносно концентрованим, з п'ятьма компаніями, що володіють 80% частки ринку. ТОВ «ВДС» є лідером ринку з часткою 22,3%. ТОВ «Алюпласт Україна» знаходиться на третьому місці з часткою 15,0%. ТОВ «ВДС» та ТОВ «Века Україна» продемонстрували найвищі темпи приросту частки ринку за період з 2019 по 2023 рік. ТОВ «Алюпласт Україна» та ТОВ «Вікналенд» мають потенціал для зростання, але їм необхідно впровадити ряд стратегій, щоб збільшити свою конкурентноспроможність та покращити комерційний потенціал.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “АЛЮПЛАСТ УКРАЇНА”

3.1 Загальні напрями розвитку комерційного потенціалу підприємства ТОВ “Алюпласт Україна”

Потенціал підприємства можна визначити як сукупність наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-дослідних і виробничих ресурсів з відповідною інфраструктурою, які здатні створювати нові знання та ефективний механізм їх комерціалізації і сприяти розвитку.

Для визначення рівня потенціалу підприємства ми пропонуємо використовувати універсальний показник - функцію бажаності Харрінгтона, адже згідно з [20]: ця функція є кількісним, однозначним, унікальним та універсальним показником якості об'єкта, що характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність та статистична чутливість, що дозволяє використовувати її в якості критерію оптимізації. Такий підхід використовується низкою дослідників, але потребує уточнення та вдосконалення набір факторів впливу для оцінки рівня інноваційного потенціалу. Оцінка інноваційного потенціалу за запропонованою методикою має здійснюватися шляхом вибору набору факторів впливу та розрахунку їх значення для кожного підприємства, що аналізується.

На нашу думку, в цілому потенціал промислового підприємства визначається чотирма основними складовими (рис. 3.1): фінансовим потенціалом, кадровим потенціалом підприємства, інноваційним потенціалом та потенціалом енергозбереження підприємства.

Фінансовий потенціал дозволяє оцінити економічні можливості підприємства щодо реалізації стратегій розвитку підприємства [42]. Ця

складова потенціалу включає в себе здатність підприємства формувати необхідний обсяг фінансового забезпечення. У нашій роботі відібрані найбільш важливі, на наш погляд, фактори, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства.

Кадровий потенціал підприємства складається з потенціалу працівників до реалізації стратегії розвитку підприємства. Перш за все, ця здатність визначається рівнем освіти та досвідом працівників [43].

Інноваційний потенціал [44] дозволяє визначити наявність на підприємстві наукової бази та висококваліфікованих кадрів, здатність підприємства впроваджувати інновації.

Потенціал енергозбереження [45] дозволяє оцінити можливості зниження витрат енергоресурсів у виробництві та на господарські потреби підприємства. Ці витрати поділяються на дві основні групи: теплова енергія (тепловий потенціал) та електрична енергія (електричний потенціал).

Всі обрані фактори впливу є односторонніми, тобто зростання функції корисності відбувається лише при русі в області визначення факторів в одному напрямку. Корисність переважної більшості факторів зростає зі збільшенням значень самих факторів, за винятком деяких, наприклад: зі збільшенням зносу матеріальних активів корисність зменшується, зі збільшенням фінансового ризику корисність для інновацій також буде зменшуватися. Тому розглядається одностороння функція корисності.



Рисунок 3.1 – Складові комерційного потенціалу промислових підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [43-45]

У таблиці 3.1 узагальнено всі фактори, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу. Основні фактори впливу, що характеризують потенціал, на нашу думку, поділяються на чотири групи відповідно до типу потенціалу, до якого вони належать.

Таблиця 3.1 – Фактори, що впливають на потенціал підприємства

Компонент	Показник призначення	Фінансовий потенціал	Персонал	Інноваційний потенціал
Фінансовий	Коефіцієнт покриття (F1)	Чиста рентабельність активів (F2)	Коефіцієнт фінансового ризику (F3)	Рентабельність операційної діяльності, % (F4)
Персонал	Кількість винаходів, патентів, інноваційних пропозицій, нових продуктів на одного працівника (F5)	Частка спеціалістів з вищою та середньою освітою у загальній кількості працівників (F6)	Коефіцієнт продуктивності (F7)	Коефіцієнт професійного розвитку (F8)
Інноваційний	Коефіцієнт розробки нових продуктів (F9)	Коефіцієнт витрат на придбання нових технологій (F10)	Коефіцієнт інтелектуальної власності (F11)	Коефіцієнт зростання інновацій (F12)
Енергозбережний	Потенціал економії теплової енергії (F13)	Потенціал економії електроенергії (F14)	Потенціал заміщення теплової енергії альтернативними джерелами (F15)	Потенціал заміщення електроенергії альтернативними джерелами (F16)

Джерело: розроблено автором

На основі наведених вище складових потенціалу промислового підприємства розраховується єдиний узагальнюючий критерій, який включає значення всіх факторів. Для оцінки рівня потенціалу ми обрали використання узагальнюючого показника – критерій Харрінгтона, який дозволяє використовувати різні фізичні значення критеріїв та факторів, переводити їх у безрозмірну шкалу та переводити до єдиного безрозмірного узагальненого критерію бажаності D. Для переведення всіх цих факторів у безрозмірну шкалу необхідно скласти або таблицю переведення, або рівняння та,

відповідно до градацій функції бажаності Харрінгтона, визначити діапазони значень значення вхідних індикаторів до безрозмірних індикаторів.

Градація значень функції бажаності $d(y)$ має такий вигляд:

[0...0.2] - Дуже погано

[0.2...0.37] - Незадовільно

[0.37...0.63] - Задовільно

[0.64...0.8] - Добре

[0.8...0.93] - Дуже добре

[0.93...1] - Відмінно

Аналітично функція бажаності для групи показників з одностороннім обмеженням має вигляд рівняння [9-12]:

$$d(y) = e^{-e^{-y}} \quad (3.1)$$

де $d(y)$ - функція бажаності;

e - основа натурального логарифма, що дорівнює 2.7182;

y - закодований аргумент функції бажаності.

У зв'язку з тим, що покращення рівня потенціалу промислового підприємства змінюється лише при односторонній зміні коефіцієнтів, наведених у табл. 3.1, прийнято функцію бажаності з одностороннім обмеженням.

В літературі зазвичай використовується діапазон визначень аргументу - кодовані значення [-6...6], хоча в літературі зустрічаються й інші значення цього діапазону. На нашу думку, використання діапазону [- 2...6] є найбільш оптимальним.

Значення узагальненого коефіцієнта бажаності для вищезазначених 16 факторів буде визначатися наступним чином:

$$D = \sqrt[16]{d_1 * d_{12} * ... * d_{16}} \quad (3.2)$$

де $d_1 - d_{16}$ - значення функцій бажаності для вищезазначених факторів, які визначаються за шкалою бажаності Харрінгтона.

Через наявність 16 вхідних факторів, відповідно до принципів теорії функції бажаності, в якості експоненти узагальненої функції використовується корінь 16-го степеня.

Щоб побудувати функцію бажаності, ми узагальнюємо наведені вище розумні діапазони для визначення наших факторів у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Діапазони зміни факторів впливу

Фактор	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Діапазон	0.1...3	0...0.2	0...2	0...0.2	0...0.6	0...1	0...1	0...1	0...0.6	0...0.2	0...0.2	0...0.6	0...0.5	0...0.5	0...1	0...1

Джерело: розроблено автором

Щоб перевести значення факторів впливу (x) у кодовану шкалу Харрінгтона (y) ми використовуємо наступний підхід [20, 46-47]. Припустимо, що зв'язок між змінними є лінійним і описується рівнянням:

$$y(x) = a_0 + a_1 * x \quad (3.3)$$

де a_0 - вільний член лінійного рівняння,

a_1 - коефіцієнт при змінній x .

Діапазон значень коефіцієнтів F6- F8, F15, F16 однаковий і має значення [0...1].

Шляхом графічного порівняння визначено, що при значеннях факторів $x = 0,25$ значення кодового аргументу $y = 0$ і значення функції при цьому набуває $d = 0,37$. При $x = 0,5$ значення кодованого аргументу $y = 2$ і значення функції $d = 0.873$. Таким чином, ми можемо скласти систему рівнянь.

$$\begin{cases} a_0 + a_1 * 0,25 = 0 \\ a_0 + a_1 * 0,5 = 2 \end{cases} \quad (3.4)$$

За допомогою методу підстановки [48-49] із системи рівнянь (4) ми визначаємо, що $a_0 = -2$; $a_1 = 8$. Таким чином, рівняння (3) для зазначених факторів матиме вигляд:

$$y(x) = -2 + 8x \quad (3.5)$$

Тоді значення функції для факторів F6- F8, F15, F16 матиме вигляд:

$$d(x) = A = e^{-e^{-2+8x}} \quad (3.6)$$

Графік функції (3.6) показано на рис. 3.2. По осі абсцис відкладено дві шкали вхідних параметрів - кодовані параметри (y) та значення факторів (x).

Для факторів F2, F4, F10, F11 система рівнянь матиме вигляд:

$$\begin{cases} a_0 + a_1 * 0,5 = 0 \\ a_0 + a_1 * 0,1 = 2 \end{cases} \quad (3.7)$$

Таким чином, рівняння (3) для наведених вище факторів набуде вигляду:

$$y(x) = -2 + 40x \quad (3.8)$$

Тоді значення функції бажаності для факторів F2, F4, F10, F11 матиме вигляд:

$$d(x) = A = e^{-e^{-(-2+40x)}} \quad (3.9)$$

Для факторів F5, F9, F12 система рівнянь матиме вигляд:

$$\begin{cases} a_0 + a_1 * 0,15 = 0 \\ a_0 + a_1 * 0,3 = 2 \end{cases} \quad (3.10)$$

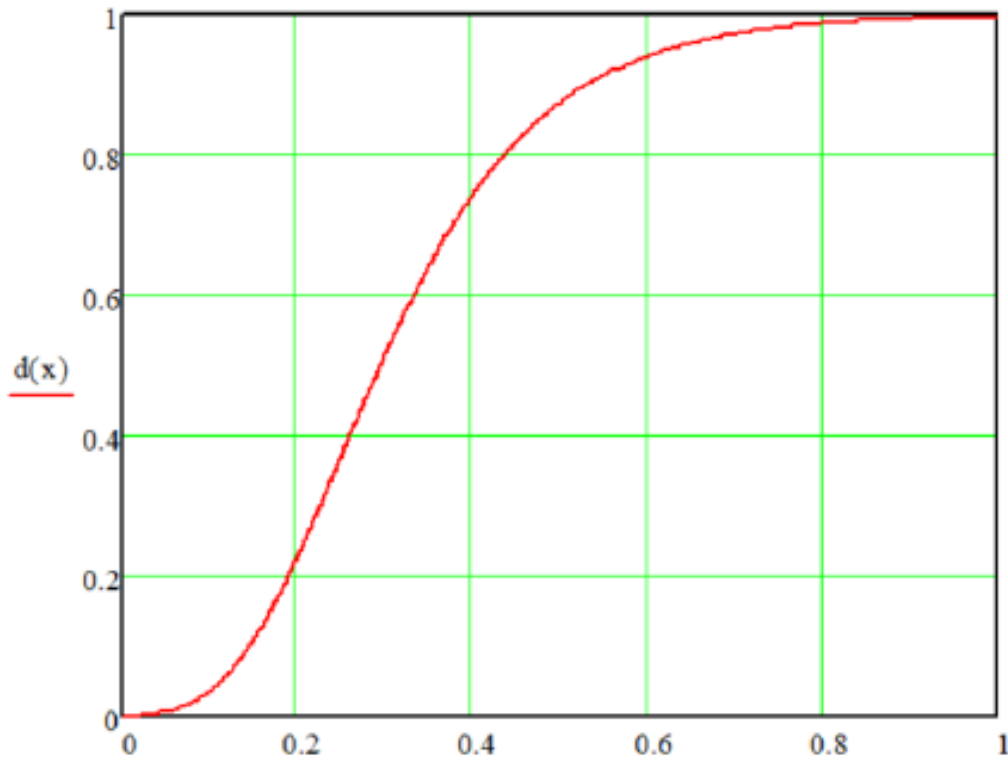


Рисунок 3.2 – Графік функції бажаності Харрінгтона з одностороннім обмеженням у кодованій шкалі аргументу (y) для значень вхідних факторів (x) F6-F8, F15, F16

Джерело: розроблено автором

За допомогою методу підстановки із системи рівнянь (3.10) ми визначаємо, що $a_0 = -2$; $a_1 = 13.33$. Таким чином, рівняння для зазначених факторів матиме вигляд:

$$y(x) = -2 + 13,33x \quad (3.11)$$

Тоді значення функції бажаності для факторів F5, F9, F12 матиме вигляд:

$$d(x) = A = e^{-e^{-(2+13,33x)}} \quad (3.12)$$

Для факторів F13, F14 система рівнянь матиме вигляд:

$$\begin{cases} a_0 + a_1 * 0,125 = 0 \\ a_0 + a_1 * 0,25 = 2 \end{cases} \quad (3.13)$$

Із системи рівнянь (13) методом підстановки визначаємо, що $a_0 = -2$; $a_1 = 16$.

Таким чином, рівняння (3) для наведених вище факторів набуде вигляду:

$$y(x) = -2 + 15x \quad (3.14)$$

Тоді значення функції бажаності для фактору F9 матиме вигляд:

$$d(x) = A = e^{-e^{-(2+15x)}} \quad (3.15)$$

Для факторів F3 система рівнянь виглядатиме так:

$$\begin{cases} a_0 + a_1 * 0,5 = 0 \\ a_0 + a_1 * 1 = 2 \end{cases} \quad (3.16)$$

Застосовуючи метод підстановки, ми визначаємо, що $a_0 = -2$; $a_1 = 4$.
Таким чином, рівняння для зазначених факторів матиме вигляд:

$$y(x) = -2 + 4x \quad (3.17)$$

Тоді значення функції бажаності для факторів F3 матиме вигляд:

$$d(x) = A = e^{-e^{-(2+4x)}} \quad (3.18)$$

Для фактора F1 система рівнянь матиме вигляд:

$$\begin{cases} a_0 + a_1 * 0,75 = 0 \\ a_0 + a_1 * 1,5 = 2 \end{cases} \quad (3.19)$$

Із системи рівнянь (3.19) методом підстановки визначаємо, що $a_0 = -2$; $a_1 = -2,67$. Таким чином, рівняння для наведених вище факторів набуде вигляду:

$$y(x) = -2 + 2,67x \quad (3.20)$$

Для фактора F1 система рівнянь виглядатиме так:

$$d(x) = A = e^{-e^{-(2+2,67x)}} \quad (3.21)$$

Таким чином, для розрахунку значень функції бажаності всіх вхідних факторів залежно від їхніх значень у діапазоні визначення будуються аналітичні рівняння. Цей підхід дозволяє уникнути прямого використання кодованої шкали Харрінгтона та графічного методу визначення значень функцій, який є недостатньо точним. Даним методом ми оцінимо рівень комерційного потенціалу трьох лідерів ринку світлопрозорих конструкцій. Розраховані значення початкових факторів наведені в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати оцінки комерційного потенціалу підприємств ринку світлопрозорих конструкцій за допомогою функції бажаності Харрінгтона

	Значення факторів (x)			Значення функції корисності Харрінгтона d (x)		
	ТОВ «Алюпласт Україна»	ТОВ «Века Україна»	ТОВ «ВДС»	ТОВ «Алюпласт Україна»	ТОВ «Века Україна»	ТОВ «ВДС»
1	2	3	4	5	6	7
F1 Коефіцієнт покриття	0,36	1,31	2,61	0,13258	0,85082	1,10072
F2 Коефіцієнт чистої рентабельності активів	0,04	0,29	0,23	0,47788	1,1045	1,051

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
F3 Коефіцієнт фінансового ризику	1,61	0,36	1,81	1,09185	0,17599	1,1018
F4 Рентабельність операційної діяльності	0,18	0,23	0,29	0,74806	1,051	1,1045
F5 Кількість винаходів, патентів, інноваційних пропозицій, нових продуктів на одного працівника	0,36	0,43	0,68	0,87811	1,01143	1,1063
F6 Частка фахівців з вищою та середньою освітою в загальній кількості працівників	0,41	0,67	0,91	0,62154	1,02967	1,0978
F7 Коефіцієнт продуктивності	0,91	0,81	1,04	1,0978	1,08305	1,10567
F8 Коефіцієнт професійного розвитку	0,47	0,86	0,94	0,77048	1,09185	1,10039
F9 Коефіцієнт розвитку нових продуктів	0,13	0,26	0,66	1,01143	0,4777	1,10517
F10 Коефіцієнт витрат на придбання нових технологій	0,17	0,19	0,24	0,62154	0,84993	1,07006
F11 Коефіцієнт інтелектуальної власності	0,18	0,172	0,2	0,74806	0,6486	0,92718
F 12 Коефіцієнт інноваційного зростання	0,64	0,36	0,48	1,10371	0,87811	1,05811
F13 Потенціал економії теплової енергії	0,43	0,52	0,57	1,0668	1,09959	1,10531
F14 Потенціал економії електроенергії	0,53	0,45	0,39	1,10112	1,07844	1,02967
F15 Потенціал заміщення теплової енергії альтернативними джерелами	0,56	0,68	0,84	0,92718	1,03561	1,08874
F16 Потенціал заміщення електроенергії альтернативними джерелами	0,23	0,59	0,75	0,30928	0,93625	0,98185
Узагальнений коефіцієнт бажаності				0,55998	0,70083	0,96664
Лінгвістичне оцінювання				задовільно	добре	чудово

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3 також містить значення функції корисності, які визначаються згідно з рівняннями (3.6), (3.9), (3.12), (3.15), (3.18), (3.21).

Ліва частина таблиці містить значення функцій, отриманих аналітично, права - розрахункові значення функцій.

Проміжні кодовані значення не наведені. Після визначення функцій корисності за рівнянням (3.2) визначається значення узагальненого коефіцієнта бажаності D .

Ця властивість цієї функції не дозволяє отримати нульовий результат корисності, навіть для вхідних нульових змінних.

Результати оцінки потенціалу підприємств за допомогою функції бажаності Харрінгтона показали, що найбільше значення значення інноваційного потенціалу (0,96664) отримало підприємство ТОВ «ВДС». Результати дослідження дозволяють більш комплексно та ґрунтовно оцінити рівень потенціалу підприємства та визначити зони зростання при формуванні стратегії розвитку.

3.2 Проектні заходи по підвищенню комерційного потенціалу підприємства ТОВ “Алюпласт Україна”

Під час аналізу поточного рівня комерційного потенціалу підприємства, було виявлено проблемні фактори, що суттєво впливають на комерційний потенціал. До таких факторів можна віднести: коефіцієнт чистої рентабельності активів, рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт розвитку нових продуктів.

Цей підрозділ присвячений проектам, спрямованим на вирішення актуальних проблем та стимулювання розвитку комерційного потенціалу підприємства. Детальний опис цих факторів представлений у таблиці 3.4.

ТОВ «Алюпласт Україна» має необхідні виробничі потужності для виготовлення нового виду профілів, оскільки наявні екструзійні лінії

дозволяють переорієнтувати виробництво на новий тип, тому немає необхідності купувати нове виробниче обладнання.

Таблиця 3.4 – Шляхи забезпечення розвитку комерційного потенціалу ТОВ «Алюпласт Україна»

Проблеми, що виникли під час оцінювання	Сутність проблеми	Шляхи покращення
Низький коефіцієнт чистої рентабельності активів	Неефективне використання активів підприємства	- Розширення частки у продуктовому портфелі новими профільними системами зі вставками Ultradur, які мають кращі експлуатаційні характеристики та вищу рентабельність. - Оптимізація виробничих процесів та зниження витрат. - Розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажів.
Низька рентабельність операційної діяльності	Неефективне управління операційними витратами	- Впровадження системи контролю та аналізу операційних витрат. - Оптимізація логістики та закупівель. - Мотивація персоналу та підвищення продуктивності праці.
Низький коефіцієнт розвитку нових продуктів	Недостатнє інвестування в інновації	- Збільшення інвестицій у дослідницько-дослідницькі та конструкторські роботи. - Створення центру розробок нових продуктів. - Співпраця з науково-дослідними інститутами та університетами.
Невикористання нових профільних систем Ultradur	Втрата конкурентних переваг	- Впровадження нових профільних систем Ultradur у виробництво вікон та дверей. - Розробка маркетингової стратегії для просування продукції зі вставками Ultradur. - Надання гарантій та сервісного обслуговування на високому рівні.

Джерело: розроблено автором

Проведемо SWOT-аналіз для даного проекту (табл. 3.5).

Загалом, проект впровадження нових профільних систем зі вставками Ultradur має значний потенціал для ТОВ «Алюпласт Україна».

Однак для успішної реалізації проекту компанії необхідно буде ретельно проаналізувати всі можливі ризики, розробити чітку стратегію дій та вжити заходів для подолання слабких сторін.

Таблиця 3.5 – SWOT – аналіз проекту нового виду профілів

Фактор	Опис
Сильні сторони (Strengths)	Висока якість та експлуатаційні характеристики Ultradur. Зростаючий попит на енергоефективні вікна. Досвід у виробництві ПВХ-вікон. Налагоджені канали збуту. Сильний бренд.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Великі інвестиції в обладнання та персонал. Ризик несприйняття продукції. Недосконала маркетингова стратегія. Низький рівень R&D. Слабка орієнтація на інновації.
Можливості (Opportunities)	Збільшення частки ринку. Вихід на нові ринки. Розширення асортименту. Підвищення рентабельності. Зміцнення конкурентних переваг. Покращення іміджу.
Загрози (Threats)	Загострення конкуренції. Зростання цін на сировину. Економічна нестабільність. Зміна нормативів ДБН. Нові технології та матеріали.

Джерело: розроблено автором

Щоб змагатися з конкурентами, які вже успішно постачають на ринок віконні та дверні профільні системи зі вставками Ultradur, доцільно оцінити існуючі ризики по проекту та сформувані превентивні заходи (табл. 3.6). Оскільки впровадження нових систем Ultradur потребує ефективного маркетингового плану, виробничого плану та гарантії високої якості продукції, ТОВ «Алюпласт Україна» має зосередитися на підвищенні кваліфікації персоналу. Це забезпечить стійкий розвиток та підвищення рівня кадрового потенціалу, який є ключовою складовою комерційного успіху.

Перелік першочергових заходів щодо навчання персоналу, які мають бути впроваджені:

1. Навчання з маркетингу та продажів. Розробка та проведення тренінгів з продажу продукції з використанням Ultradur. Ці тренінги повинні навчити персонал основним характеристикам та перевагам Ultradur, а також ефективним методам продажу та роботи з клієнтами.

Таблиця 3.6 – Аналіз потенційних ризиків та превентивних заходів по їх усуненню

Назва ризикового фактору	Метод управління	План запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
Недостатній попит на продукцію з використанням Ultradur	Аналіз ринку Проведення маркетингових досліджень для визначення потреб та вподобань цільової аудиторії. Вивчення трендів ринку світлопрозорих конструкцій. Аналіз конкурентної продукції.	Розробка ефективної маркетингової стратегії Розробка рекламної кампанії для просування продукції з використанням Ultradur. Створення позитивного іміджу бренду. Участь у виставках.	Зниження ціни на продукцію Проведення акцій та розпродажів. Надання знижок дилерам. Розробка програм лояльності для клієнтів.	Директор з маркетингу
Недостатній рівень обізнаності про Ultradur	Інформаційна кампанія Розміщення інформації про Ultradur на веб-сайті компанії та в соціальних мережах. Публікація статей про Ultradur в ЗМІ. Проведення навчальних семінарів для дилерів та персоналу компанії.	Розробка та впровадження програми навчання персоналу Навчання персоналу продажам та обслуговуванню продукції з використанням Ultradur. Надання персоналу необхідних інформаційних матеріалів. Проведення регулярних тренінгів.	Запрошення експертів з Ultradur для проведення навчальних семінарів Залучення до співпраці відомих фахівців в галузі виробництва вікон та дверей з ПВХ. Організація майстер-класів та інших заходів.	Директор з продажів
Неспроможність персоналу працювати з новим обладнанням	Навчання персоналу Проведення навчальних курсів з експлуатації нового обладнання. Надання персоналу необхідних інструкцій та методичних матеріалів. Забезпечення персоналу технічною підтримкою.	Розробка та впровадження програми адаптації нового персоналу Створення команди з досвідчених співробітників, які будуть допомагати новому персоналу освоїтися. Проведення регулярних зустрічей та обміну досвідом. Надання психологічної підтримки новому персоналу.	Директор з виробництва	

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Зростання цін на сировину та енергоносії	Диверсифікація постачальників Пошук нових постачальників сировини та енергоносіїв. Укладення довгострокових контрактів з постачальниками. Створення запасів сировини та енергоносіїв.	Перехід на альтернативні джерела енергії Використання сонячних панелей та інших джерел відновлюваної енергії. Впровадження енергозберігаючих технологій. Оптимізація виробничих процесів.	Пошук державних програм підтримки Участь у державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу. Отримання грантів та субсидій. Використання податкових пільг.	Фінансовий директор
Загострення конкуренції	Розробка конкурентної стратегії - Визначення ключових конкурентів та їх сильних і слабких сторін. Розробка диференціації продукції. Надання кращого сервісу та гарантійного обслуговування.	Розширення асортименту продукції Розробка нових продуктів та послуг. Вихід на нові ринки збуту. Співпраця з дизайнерами та архітекторами.	Зниження ціни на продукцію Проведення акцій та розпродажів. Надання знижок дилерам. Розробка програм лояльності для клієнтів.	

Джерело: розроблено автором

2. Навчання з виробництва та експлуатації. Проведення тренінгів з експлуатації нового обладнання, яке буде використовуватися для виробництва продукції з використанням Ultradur. Ці тренінги повинні навчити персонал, як правильно та безпечно працювати з новою хімічною формулою.

Навчання персоналу технологіям виробництва продукції з використанням Ultradur. Ці тренінги повинні навчити персонал, як правильно налагоджувати та використовувати обладнання, а також як контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва.

Навчання персоналу стандартам контролю якості – як правильно проводити контроль якості продукції з використанням Ultradur, щоб гарантувати її відповідність всім необхідним вимогам.

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованих напрямів розвитку комерційного потенціалу ТОВ «Алюпласт Україна». Підприємству потрібно буде придбати комплектуючі для налагодження екструзійної лінії для роботи з компонентами Ultradur. Витрати на впровадження наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на запуск нової екструзійної лінії

Стаття витрат	Сума, тис грн
Придбання комплектуючих	452
Управлінські витрати на обслуговування лінії	209
Сертифікація технології	15
Технічний огляд	49
Разом	725

Джерело: розроблено автором

За розрахунками спеціалістів ТОВ «Алюпласт Україна», впровадження даного проекту зумовить збільшення доходу на 12%. Відповідно до проведених розрахунків:

- бюджет проекту складає 725 тис. грн. термін реалізації проекту – 12 місяців;

- підготовча стадія триває півроку та вимагає інвестицій (CF_0) в сумі 301 тис. грн; на початку другого півріччя потреба в інвестиціях (CF_1) складе 152 тис. грн;

- необхідна норма прибутку проекту (r) – 15%

- ймовірність оптимістичного сценарію (p) – 75% (очікуваний дохід (CF_{opt2}) - 850 тис. грн); ймовірність песимістичного сценарію ($1-p$) – 25% (очікуваний дохід (CF_{pes2}) - 650 тис. грн).

Розрахуємо NPV за стандартною методикою [50]:

$$NPV = -CF_0 - \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_{opt2} \times p + CF_{pes2} \times (1-p)}{(1+r)^2} \quad (3.22)$$

$$\begin{aligned}
 NPV &= -301 - \frac{152}{1 + 0.15} + \frac{850 \times 0.75 + 650 \times 0.25}{(1 + 0.15)^2} \\
 &= 122\,832.76 \text{ (тис. грн)}
 \end{aligned}$$

Отже, чиста теперішня вартість (NPV) даного проекту становить 122 832.76 грн., що свідчить про його привабливість з інвестиційної точки зору.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження ринку світлопрозорих конструкцій, комерційної діяльності, бізнес-середовища та комерційного потенціалу ТОВ «Алюпласт Україна», що було проведено у кваліфікаційній бакалаврській роботі, було проведено здійснено комплексний аналіз потенціалу підприємства.

В сучасних умовах ведення підприємницької діяльності на ринку світлопрозорих конструкцій, питання розвитку комерційного потенціалу компанії в умовах кризи є досить актуальним, з урахуванням того, що розвиток комерційного потенціалу є невід'ємним компонентом стратегічного управління. Актуальність цієї теми підтверджується великою кількістю наукових праць та досліджень українських і зарубіжних фахівців.

Проведене дослідження за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи ґрунтується на результатах діяльності ТОВ «Алюпласт Україна» – дочірнього підприємства намецього концерну aluplast, яка працює у B2B-сегменті на ринку світлопрозорих конструкцій.

На базі проведеного аналізу комерційного потенціалу підприємства можна дійти наступних висновків:

1. Аналіз фінансових показників компанії за 2021-2023 роки свідчить про наступні тенденції:

Зниження загальної суми активів на 61,94%. Це може бути наслідком зменшення обсягів діяльності, реалізації активів або інших факторів.

Різке падіння ROI з 1,75 у 2021 році до -0,12 у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія протягом цього періоду почала втрачати гроші на інвестиціях. Зниження рентабельності власного капіталу (ROE) з -1,66 у 2021 році до -0,06 у 2023 році. Це вказує на зниження ефективності використання власних ресурсів компанії.

Зниження чистої рентабельності продажів (NPM) з 0,13 у 2021 році до 0,04 у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія заробляє менше грошей на

кожну гривню від продажу. Зростання коефіцієнта експлуатаційної витратомісткості (Operation Cost Margin) з 1,18 у 2021 році до 1,46 у 2023 році. Це вказує на збільшення витрат на управління бізнесом відносно чистого доходу.

Зниження рентабельності активів (ROA) з 0,41 у 2021 році до 0,08 у 2023 році. Це свідчить про зниження ефективності використання активів компанії.

Всі ці показники свідчать про те, що фінансова діяльність компанії зазнає труднощів. Зниження прибутковості та ефективності використання ресурсів може негативно вплинути на її здатність генерувати прибуток, фінансувати своє зростання та виплачувати дивіденди акціонерам.

1. проведено аналіз ринку світлопрозорих конструкцій, визначено основних конкурентів, надано характеристику поточному стану та тенденціям. Визначено, що з 2023 р. на ринку з'явився новий вид продукції – профільні системи зі вставками Ultradur, що користується великим попитом з боку кінцевих споживачів;

3. за результатами аналізу комерційного потенціалу підприємства, поточний стан ТОВ «Алюпласт Україна» оцінено як «задовільний». Зокрема, було виявлено проблемні фактори, що суттєво впливають на комерційний потенціал. До таких факторів можна віднести: коефіцієнт чистої рентабельності активів, рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт розвитку нових продуктів;

4. обґрунтовано, що для розвитку комерційного потенціалу підприємства, ТОВ «Алюпласт Україна» має впровадити у продуктовий портфель профільні системи із вставками Ultradur. Адже основні конкуренти активно впроваджують нові системи, а ТОВ «Алюпласт Україна» стикається із ризиками упущених вигід;

5. розраховано, NPV проекту за стандартною методикою по впровадженню у виробництво нової серії профілів для ТОВ «Алюпласт Україна». Оскільки значення чистої поточної вартості проекту реалізації кампанії є позитивним, то, проект можна вважати економічно обґрунтованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technologytransfer. Kharkiv-Miskolc: NTU«KhPI». 668 p
2. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97.
3. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека підприємства як фактор успішної комерціалізації інновацій / Т.О. Кобелева // Управління комерціалізацією інноваційної продукції / за ред. Ілляшенка С.М., Біловодської О.А. [Монографія]. –Суми : Триторія, 2019. –С. 117-139.
4. Кобелева Т.О. Комплаєнс-функція в сфері комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємства // Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій / за ред. Є.І.Нагорного [Монографія]. –Суми : Триторія, 2019. –С. 288-301.
5. Кобелева Т.О. Концептуальні положення аналізу рівня комплаєнс-безпеки країни та підприємства / Т.О. Кобелева // Економічний аналіз.–2019.–№ 3. –Т.29.–С. 107-115.
6. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU«KhPI». 668 p.
8. Gonchar O. Management of the potential of an enterprise on the basis of graph-analytical models. Scientific bulletin of Polissia. 2017. № 2 (10), V. 2. Pp. 61–65.
9. Kosteniuk I. B. Modeling of Enterprise Potential for Development of Management Strategies. Statistics of Ukraine. 2019. 87(4), 21-27.

10. Khachatryan V. V. Entrepreneurial potential of the enterprise in terms of integration changes: formation, management, development: a monograph. Khmelnytsky: Publisher PE Zakolodny MI, 2019.
11. Otenko I. P. Strategic management of enterprise potential. Kharkiv: KhNEU, 2006
12. Kosteniuk I. B. Modeling of Enterprise Potential for Development of Management Strategies. Statistics of Ukraine. 2019. 87(4), 21-27. [https://doi.org/10.31767/su.4\(87\)2019.04.03](https://doi.org/10.31767/su.4(87)2019.04.03)
13. Haddara M., Norveel J., Langseth M. Enterprise Systems and Blockchain Technology: The Dormant Potentials. Procedia Computer Science. 2021. 181. 562–571. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.203>.
14. Gonchar O. Functionally-organizational aspects of potential management of the company based on the synergetics. Scientific bulletin of Polissia. 2015. No. 1 (1). P. 77-84.
15. Selezen O. M. Estimation of financial potential of the enterprise. Bulletin of Sumy National Agrarian University. Economics and management. 2017. No. 4 (71). Pp. 96-99.
16. Gama N., Silva M. M., Ataíde J. Innovation Scorecard: A Balanced Scorecard for Measuring the Value Added by Innovation. In: Cunha P.F., Maropoulos P.G. (eds) Digital Enterprise Technology. Springer, Boston, MA, 2007.
17. Mourtzisa D., Bolia N., Dimitrakopoulou G., Zygomalasa S., Koutoupes A. Enabling Small Medium Enterprises (SMEs) to improve their potential through the Teaching Factory paradigm. Procedia Manufacturing 2018. 23. 183–188.
18. Romanchik T., Cherkashina M., Shapoval O., Kitchenko O., Heliarovska O. Security Management of Innovation Activity of an Enterprise based on a Multiple-Factor Approach, WSEAS Transactions on Business and Economics, 17, 2020, pp. 664-675
19. Tzu-Kuang Hsu, Ming-Xiang Chen, Ming-Lang Yeh, Ying-Shen Juang, Construct the Educational Training Model of the Taiwanese Bakery Industry

by using Consistent Fuzzy Preference Relation Analytic Hierarchy Process, WSEAS Transactions on Business and Economics, 17, 2020, pp. 1-5.

20. Harrington E. C. The Desirability Function. Industrial Quality Control. 1965. April. P. 494–498.

21. Voynarenko M, Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the process of personnel motivation for innovation activity WSEAS Transactions on Business and Economics, 17, 2020, pp. 467-477

22. Yepifanova, I., Dzhedzhula, V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. No. 6(3), Pp. 171-190.
<https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>

23. Shutyak Y. V. Using the desirability function to assess the economic security of the enterprise. Scientific studies. 2010. vol.7, pp.147–154.

24. Офіційний сайт ТОВ «Алюпласт Україна». URL:
<https://www.aluplast.net/ua-ru/>

25. Фінанси підприємств : підручник / В. В. Сокурєнко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко ; за заг. ред. В. В. Сокурєнка; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Харків : ХНУВС, 2022. – 292 с.

26. Економіка підприємства: підручник / М.В. Афанасьєв, О.Б. Плоха. – К.: Ліра-К, 2023. – 664 с.

27. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

28. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.

29. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2021.

30. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

31. Фінансовий аналіз : навчальний посібник : [Електронне видання] / М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 164 с
32. Економічний аналіз : підручник / за ред. проф. А.Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 428 с
33. Економічний аналіз: підручник / За ред. Г.М. Филюк, В.І. Головка. – Київ: «Академія», 2021. – 880 с.
34. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
35. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
36. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій / за заг. ред. К. Ковальчук. Київ : «Центр навчальної літератури», 2019. 328 с
37. Антонюк О. П., Ступницька Т. М. Економічний аналіз (практикум): посібник. Київ : Патерик, 2021. 320 с.
38. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.
39. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Економічна діагностика. УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
40. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навчальний посібник // за заг. ред. С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. К. : НАУ, 2019. 156 с.
41. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.А. Менеджмент і маркетинг: навч.-метод. посібник. Одеса, 2019. 114 с.
42. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
43. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир:

Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

44. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. /Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

45. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

46. Войнаренко М., Джеджула В., Єпіфанова І. Моделювання процесу мотивації персоналу до інноваційної діяльності WSEAS Transactions on Business and Economics, 17, 2020, pp.467-477

47. Шутяк Ю. В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства. Наукові праці. 2010. т.7, с.147-154.

48. Григорків В.С., Ярошенко О.І., Нікіфоров П.О. Фінансова математика: підручник. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2011. – 488 с.

49. Василевич Л.Ф., Семеняка С.О. Фінансова математика : навч. посіб. / Л.Ф. Василевич, С.О. Семеняка ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. — 228 с.

50. Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : [навчальний посібник]. – Львів, 2022. – 277 с.