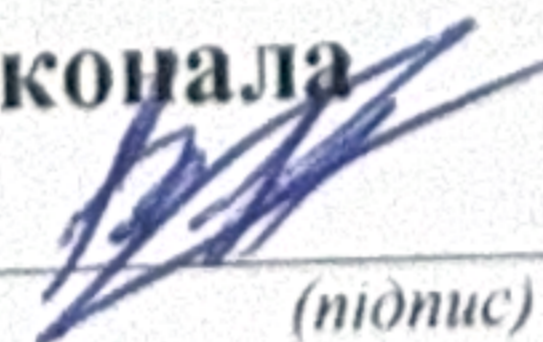


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра маркетингу та логістики

ДИПЛОМНА РОБОТА магістра

на тему: «Маркетинговий моніторинг конкурентних
можливостей підприємства
(за матеріалами ТОВ «Трафік менеджмент груп»)»

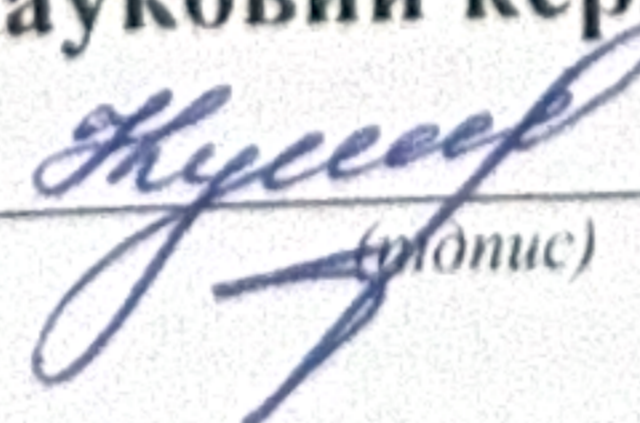
Виконала


(підпис)

Студентка гр. МКЗ-61м
Тітова В. В.

(прізвище, ініціали)

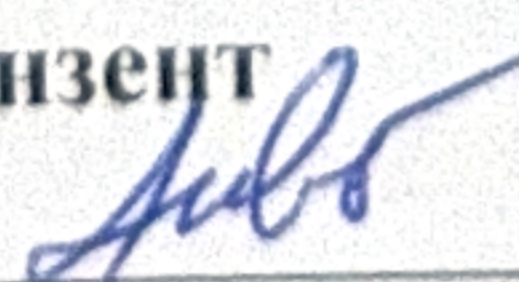
Науковий керівник


(підпис)

Кульчицька Е.А.

(прізвище, ініціали)

Рецензент


(підпис)

Дубовий С.О.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра маркетингу та логістики
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри маркетингу та логістики
Кульчицька к.е.н., доцент Кульчицька Е.А.
«18» грудня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНЦІ**

Тітовій Вірі Володимирівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства (за матеріалами ТОВ «Трафік менеджмент груп»)

керівник дипломної роботи Кульчицька Евеліна Антоніївна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «09» вересня 2025 р. № С-693

2. Термін подання студентом дипломної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність підприємства, наукові публікації, статистичні дані щодо маркетингової діяльності підприємств, закони України та нормативні акти в сфері маркетингової діяльності, аналітичні дослідження ринку в Україні та закордоном.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Трафік менеджмент груп» та його маркетингового макро та мікро середовища. Розділ 3. Перспективні напрямки розвитку конкурентних можливостей підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Основні завдання маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства. Етапи проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства. 2. Основні види діяльності та замовники послуг ТОВ «Трафік Менеджмент Груп». Динаміка надходжень та результати участі у тендерних змаганнях. 3. Динаміка основних фінансово-економічних показників. 4. Якісний PESTEL-аналіз впливу факторів макросередовища. 5. Характеристика складових мікросередовища. 6. Ринковий скорінг ТОВ «ТМГ» та аналіз діяльності підприємства. 7. Пропозиції з розробки стратегій розвитку конкурентних можливостей підприємства. 8. Темпи приросту та географічна структура світового імпорту обліпихи. 9. Прогноз зростання ринку обліпихи. Етапи вирощування обліпихи. Необхідні людські ресурси, фінансові інвестиції та очікувані результати. 10. Орієнтовна структура інвестицій та операційних витрат на вирощування обліпихи.

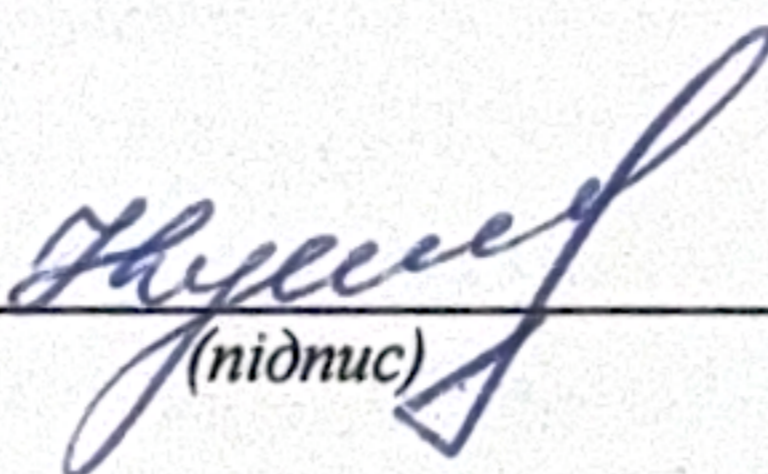
6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«09» вересня 2025 р.

Науковий керівник


(підпис)

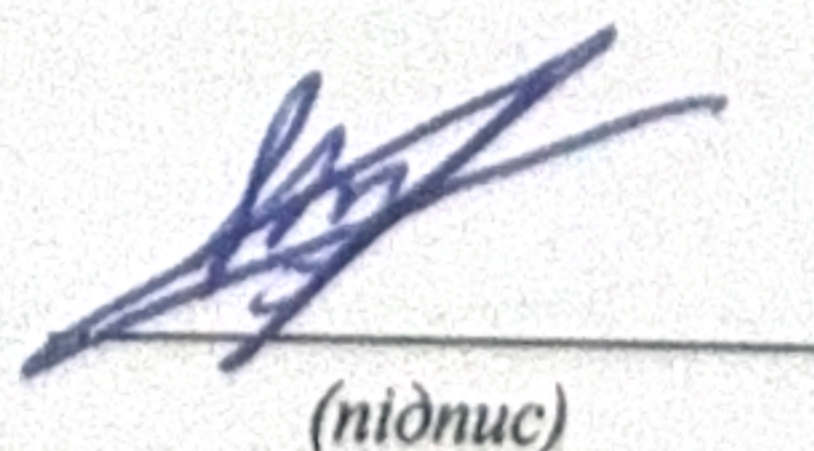
Кульчицька Е. А.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	09.09.24-18.09.24	
2	Розділ 1. Теоретичні засади маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства.	19.09.24-15.10.24	
4	Розділ 2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Трафік менеджмент груп» та його маркетингового макро та мікро середовища.	16.10.24-04.11.24	
5	Розділ 3. Перспективні напрямки розвитку конкурентних можливостей підприємства.	05.11.24-24.11.24	
6	Висновки	25.11.24-02.12.24	
7	Оформлення графічного матеріалу та пояснювальної записки.	03.12.24-12.12.24	
8			

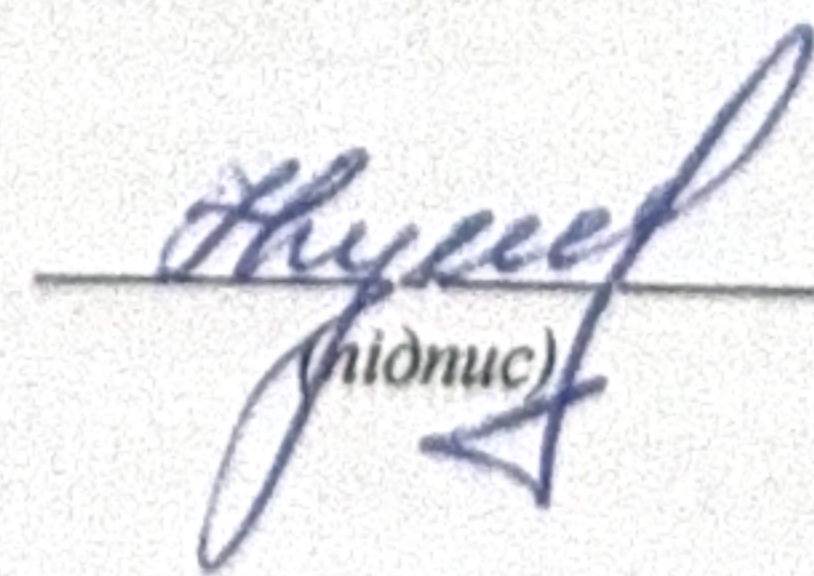
Студентка


(підпис)

Тітова В.В

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Кульчицька Е. А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тітова В.В. Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства (за матеріалами ТОВ «Графік Менеджмент Груп»).

Мета магістерської роботи полягає у визначенні перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей підприємства ТОВ «Графік менеджмент груп».

Об'єктом магістерської роботи є маркетингова діяльність ТОВ «Графік менеджмент груп», а *предметом* – маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства.

В результаті проведеного аналізу фінансового стану підприємства, аналізу його маркетингового середовища, аналізу ринкових позицій підприємства на основі даних YouControl та SWOT – аналізу діяльності підприємства визначені перспективні напрямки розвитку конкурентних можливостей підприємства.

Пояснювальна записка магістерської роботи складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Пояснювальна записка має обсяг 48 сторінок і включає 20 таблиць, 13 рисунків та список 50 використаних джерела.

Ключові слова: *маркетингове середовище, конкурентні можливості, дорожня розмітка, обліпиха.*

ABSTRACT

Titova V. V. Marketing Monitoring of Competitive Capabilities of an Enterprise (Based on the Data of the “Traffic Management Group” LLC).

The purpose of the master’s thesis is to identify promising directions for the development of the competitive capabilities of Traffic Management Group LLC.

The object of the master’s thesis is the marketing activities of Traffic Management Group LLC, while the subject is the marketing monitoring of the company’s competitive capabilities.

As a result of the analysis of the company’s financial condition, its marketing environment, and its market position based on YouControl data, as well as a SWOT analysis of the company’s activities, promising directions for the development of the enterprise’s competitive capabilities have been identified.

The Explanatory note of the master's thesis consists of an introduction, three main sections, conclusions, a list of sources used and appendices. The Explanatory note consists of 48 pages. The amount of informational sources used in the thesis is 50 sources. The work contains 13 figures and 20 tables.

Key words: *marketing environment, competitive opportunities, sea buckthorn.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Суть та основні завдання маркетингового моніторингу конкурентних можливостей	9
1.2. Етапи проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАФІК МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП» ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОГО МАКРО ТА МІКРО СЕРЕДОВИЩА.....	14
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТМГ» та його організаційної структури управління.....	14
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТМГ»	17
2.3. Аналіз маркетингового макро та мікросередовища діяльності ТОВ «ТМГ»	22
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	28
3.1. Аналіз ринкових позицій підприємства на основі даних YouControl	28
3.2. Визначення перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей підприємства на основі SWOT – аналізу	31
3.3. Моніторинг ринку обліпихи як напрямку розвитку конкурентних можливостей ТОВ "ТМГ"	34
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки та постійно зростаючої конкуренції у сфері товарів і послуг моніторинг конкурентних можливостей компанії є необхідним інструментом для досягнення таких цілей, як збільшення частки ринку, поліпшення стратегії просування, формування ефективної маркетингової стратегії, закріплення положення компанії на ринку [1].

Актуальність теми магістерської роботи «Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства» зумовлена сучасними умовами функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища, швидкими змінами споживчих уподобань та активним впровадженням цифрових технологій у маркетингову діяльність.

В умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів українські підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, посилення конкурентного тиску з боку як вітчизняних, так і зарубіжних компаній. За таких умов особливої ваги набуває системний маркетинговий моніторинг, який забезпечує безперервне спостереження, аналіз і оцінювання конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства та тенденцій розвитку ринку.

Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, оцінювати позиції основних конкурентів, прогнозувати зміни попиту, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору та коригування конкурентної стратегії. Це особливо актуально в умовах нестабільності економіки, воєнних викликів та обмеженості ресурсів, коли помилки у стратегічних рішеннях можуть мати суттєві негативні наслідки для діяльності підприємства.

Крім того, розвиток цифрових інструментів маркетингової аналітики, Big Data, CRM-систем, онлайн-моніторингу ринків і конкурентів створює нові можливості для підвищення точності та оперативності оцінювання конкурентних переваг підприємства. Водночас це потребує наукового обґрунтування методів і підходів до організації маркетингового моніторингу в практиці управління.

Отже, проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє підвищенню ефективності маркетингового управління, зміцненню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом магістерської роботи є маркетингова діяльність ТОВ «Трафік менеджмент груп», а *предметом* – маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства.

Мета магістерської роботи полягає у визначенні перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей підприємства ТОВ «Трафік менеджмент груп».

Для досягнення поставленої вище мети потрібно вирішити такі завдання:

дослідити теоретичні засади маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємств;

проаналізувати основні напрямки діяльності ТОВ «Трафік Менеджмент Груп»;

проаналізувати організаційну структуру управління підприємством та його маркетинговою діяльністю;

здійснити аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Трафік Менеджмент Груп»;

проаналізувати маркетингове макро та мікросередовище діяльності ТОВ «Трафік Менеджмент Груп»;

визначити перспективні напрямки розвитку конкурентних можливостей підприємства ТОВ «Трафік менеджмент груп».

Джерельна база. Питанням маркетинговий моніторингу конкурентних можливостей підприємства присвячені праці І. О. Ковшова, В. С. Глущенко, П. Г. Перерва та Т. О. Кобелева, а також С. О. Солнцев, О. Д. Москаленко, О. В. Черненко, В. Самодай, Ю. Машина, С. Білаш тощо.

В магістерській роботі застосовано такі методи та підходи: методи проведення статистичного аналізу – при аналізі фінансово-економічних

показників діяльності ТОВ «ТМГ» та при аналізі даних TradeMap, методи індукції та дедукції – при здійсненні узагальнення теоретичних засад маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства, формування висновків і рекомендацій.

Елементи наукової новизни. На основі аналізу наукових праць узагальнено основні етапи проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства.

Практична значущість. На основі аналізу даних TradeMap виявлено перспективні ринки збуту обліпихи на експорт як перспективного напрямку розвитку конкурентних можливостей досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. Основні результати дослідження магістерської роботи представлено на 77-й студентській науково-практичній конференції НЛТУ України у доповіді на тему: «Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства (за матеріалами ТОВ «Трафік менеджмент груп»)».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та основні завдання маркетингового моніторингу конкурентних можливостей

Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей підприємства – це систематичний процес збору, аналізу та оцінювання інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою виявлення його конкурентних переваг, слабких сторін та перспектив розвитку на ринку.

Основні завдання маркетингового моніторингу конкурентних можливостей відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні завдання маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства

Основні завдання	Суть
Виявлення конкурентів	визначення ключових гравців ринку, їхніх стратегій та позицій.
Оцінка конкурентних переваг підприємства	аналіз сильних і слабких сторін порівняно з конкурентами.
Моніторинг змін у ринковому середовищі	відстеження тенденцій попиту, поведінки споживачів, інноваційних рішень.
Прогнозування можливих загроз і шансів	вчасне реагування на виклики ринку.
Формування стратегічних і тактичних рішень	підтримка ефективного управління конкурентоспроможністю.

В таблиці 1.2 представлені науковці, праці яких присвячені маркетинговому моніторингу конкурентних можливостей підприємства.

Таблиця 1.2

Аналіз наукових праць щодо присвячені маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства

Науковці	Суть досліджень
І. О. Ковшова [1]	Досліджує процес маркетингового моніторингу конкурентних можливостей компанії на ринку непродовольчих товарів, аналізує сучасні функції та практичне застосування моніторингу.
В. С. Глущенко [2]	Працює над питаннями планування маркетингового моніторингу компанії, включаючи моніторинг конкурентів та конкурентоспроможності.
П. Г. Перерва та Т. О. Кобелева [3]	Розглядають маркетингові підходи до моніторингу ринку і його складових, що є базою для моніторингу конкурентного середовища підприємства.
С. О. Солнцев, О. Д. Москаленко, О. В. Черненко [4]	Автори робіт про систему маркетингового моніторингу маркетингового середовища підприємства (що включає аналіз конкурентів як складову частину).
В. Самодай, Ю. Машина, С. Білаш [5]	Вивчають моніторинг конкурентів та визначення конкурентних переваг продукції (методи аналітики конкурентних позицій).

Науковці	Суть досліджень
Michael E. Porter	Модель П'яти сил Porter (портфель конкурентних сил), яка є базовим інструментом аналізу конкурентного середовища для маркетингового моніторингу.
Seena Sharp	Фахівець у галузі competitive intelligence (конкурентної розвідки), що тісно пов'язано з моніторингом конкурентів та пошуком можливостей на ринку.
Birger Wernerfelt	Автор класичної праці з Resource-based View (Ресурсно-базованого підходу), який описує, які маркетингові можливості підприємства можуть стати джерелом конкурентних переваг.

Джерело: сформовано автором.

Отже, у науковій літературі маркетинговий моніторинг трактується як систематичний процес збору, обробки та інтерпретації маркетингової інформації з метою своєчасного виявлення тенденцій, загроз і можливостей ринку. На відміну від маркетингових досліджень, які мають разовий або періодичний характер, моніторинг здійснюється на постійній основі.

В умовах динамічного ринкового середовища, зростання рівня конкуренції та цифровізації економіки особливого значення набуває маркетинговий моніторинг як інструмент інформаційного забезпечення управлінських рішень. Маркетинговий моніторинг є складовою системи маркетингової інформації підприємства та спрямований на безперервне спостереження, аналіз і оцінювання змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Етапи проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства

Характеристику основних етапів проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи проведення маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства

Етапи	Характеристика
Визначення цілей та об'єктів спостереження	На цьому етапі формується загальна мета моніторингу – оцінка та прогнозування конкурентних можливостей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Основні завдання: ідентифікація ключових конкурентів; визначення ринкових позицій підприємства; виявлення сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами; оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Формування інформаційної бази моніторингу та збір інформації	Етап передбачає збір, систематизацію та перевірку достовірності маркетингової інформації . Джерела інформації: внутрішні (фінансова звітність, дані збуту, маркетингові дослідження); зовнішні (статистика, галузеві огляди, звіти конкурентів, експертні оцінки, цифрові аналітичні платформи, маркетингові дослідження, аналітичні звіти, відкриті джерела, OSINT). Якість інформаційної бази безпосередньо впливає на обґрунтованість подальших управлінських рішень.
Аналіз конкурентного середовища та аналіз конкурентних можливостей	На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз ринку та конкурентів із використанням маркетингових інструментів: SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози); PEST-аналіз (макросередовище); ABC- та XYZ-аналіз; Benchmarking (порівняння з лідерами ринку); Метод профілю конкурентоспроможності; Модель п'яти сил конкуренції М. Портера; Аналіз ринкових часток і конкурентних переваг. Результатом є визначення рівня інтенсивності конкуренції та ключових чинників конкурентоспроможності.
Моніторинг змін і прогнозування розвитку конкурентних позицій (Інтерпретація та оцінка результатів)	На цьому етапі здійснюється безперервне спостереження за змінами ринкового середовища та поведінкою конкурентів. Основні завдання: відстеження тенденцій попиту; аналіз дій конкурентів; прогнозування можливих сценаріїв розвитку ринку. Цей етап дозволяє своєчасно реагувати на загрози та використовувати нові можливості, визначення ключових факторів успіху.

Етапи	Характеристика
Формування управлінських рішень і коригування маркетингової стратегії	Завершальний етап передбачає використання результатів моніторингу для: <ul style="list-style-type: none"> коригування маркетингової та конкурентної стратегії; розроблення заходів щодо посилення конкурентних переваг; підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Результати маркетингового моніторингу слугують основою для стратегічного та оперативного управління.

Джерело: сформовано автором.

Інструменти моніторингу можуть також бути:

- CRM-системи та системи бізнес-аналітики (BI).
- Інтернет-аналітика (Google Analytics, SimilarWeb).
- Системи моніторингу соцмереж (SMM-аналітика).
- Маркетингові дослідження та опитування споживачів.
- Конкурентна розвідка (Competitive Intelligence).

Результати маркетингового моніторингу дозволять:

- Оцінити ринкову позицію підприємства.
- Виявити нові ринкові можливості.
- Своєчасно відреагувати на дії конкурентів.
- Сформувати стратегії зростання та зміцнення конкурентних переваг.

Вибір конкретних методів залежить від галузевої специфіки підприємства, масштабів його діяльності та доступності інформаційних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАФІК МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП» ТА ЙОГО

МАРКЕТИНГОВОГО МАКРО ТА МІКРО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Трафік Менеджмент Груп» та його організаційної структури управління

ТОВ «ТМГ» зареєстровано 31 січня 2015 року, тобто працює на ринку вже майже 11 років. Основним напрямком діяльності досліджуваної компанії є нанесення дорожньої розмітки пластиком або фарбою. Також підприємство займається встановленням дорожніх знаків, бар'єрного огороження та світлофорів. Підприємство володіє статутним капіталом в розмірі 654 тис. грн. Наявне у підприємство обладнання та техніка відображені у Додатку Б.

Основні види діяльності підприємства та споживачі їх послуг представлено у табл 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності та замовники послуг

ТОВ «Трафік Менеджмент Груп»

Види робіт	Вартість робіт	Державні замовники	Приватні замовники
Нанесення дорожньої розмітки холодним пластиком	1200 грн/м ² з ПДВ	Автомагістраль Південь Служби автомобільних доріг України	Метро, Ашан, Сільпо, АТБ, King Cross, McDonald's, Avalon, UPG, Forum Lviv, Прогрестехбуд, Ауді, Сокар, Окко, ONUR GROUP тощо.
Нанесення дорожньої розмітки фарбою	280 грн/м ² з ПДВ		
Встановлення дорожніх знаків	згідно прайс листа	Органи місцевого самоврядування	-
Встановлення бар'єрного огороження	згідно прайс листа	Служби автомобільних доріг України	-

Досліджуване підприємство мало досвід розробки web сервісу TrafficMaps, який дозволяє балансоутримувачам доріг управляти витратами на організацію дорожнього руху (ОДР) більш ефективно, о також ефективніше приймати та впроваджувати інфраструктурні рішення.

Досліджуваному підприємству довірили виконання проєктів такі міжнародні організації як ЄБРР, ЄІБ, GIZ, що також характеризує підприємство з позитивного боку.

З кінця 2026 року основні замовлення досліджуване підприємство отримає в результаті тендерних змагань, оскільки основними замовниками є служби автомобільних доріг та комунальні служби. Основну частку замовлень компанія отримає в результаті участі у тендерних закупівлях, в яких бере участь з кінця 2016 року. З табл. 2.2 видно, що за цей час досліджуване підприємство брало участь у 1051 тендерних змаганнях. Переможними виявились 687 змагань, тобто 65,4%. Динаміка надходжень досліджуваного підприємства відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.2

**Результати участі ТОВ «ТМГ» у державних тендерних змаганнях
з кінця 2016 р. по жовтень 2025 р.**

Показники	Кількість	Питома вага, %
Загальна кількість лотів	1051	100
Переможні лоти	687	65,4
Інші лоти	243	23,1
Дискваліфікація	121	11,5

Джерело: сформовано автором на основі даних інформаційного сайту YouControl

З табл. 2.3 видно, що найбільш суттєве зниження чистих доходів підприємства припадало на 2022 рік (63%), коли розпочались військові дії в країні. Вартість переможних лотів у 2022 році знизилась на 35%. І якщо у 2023 році спостерігалось певне зростання загальних надходжень та зростання вартості переможних лотів, то у 2024 році чисті доходи від реалізації продукції та вартість переможних лотів знову знизилась.

Таблиця 2.3

**Динаміка надходжень ТОВ «ТМГ» та
вартості виграних лотів на тендерних змаганнях**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (за даними звітності підприємства), тис. грн.	-	9887,1	13417,5	31108,2	58881,1	100434,1	37622,3	67157,9	64996,6
Темпи приросту (ланцюгові), %	-	-	36	132	89	71	-63	78,5	-3,2
Вартість виграних лотів, (за даними You Control), тис. грн.	3552,3	3515,4	4330,0	12442,9	12779,7	34641,8	22520,8	124958,0	45403,9
Темпи приросту (ланцюгові), %	-	-1	23	187	3	171	-35	455	-63,7

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства та даних інформаційного сайту YouControl

Організаційна структура управління компанією ТОВ «ТМГ» представлена на рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТМГ»

Управління поточної діяльності ТОВ «ТМГ» здійснює директор. Вищим органом управління підприємством є Загальні збори учасників Товариства, в яких беруть участь усі учасники Товариства. Не зважаючи на те, що Директор не є учасником Товариства, він бере участь у Загальних зборах Товариства на правах дорадчого голосу.

Отримання замовлень на виконання робіт підприємство отримує в основному в наслідок отримання перемоги на тендерних змаганнях.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТМГ»

Для аналізу фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства у 2022-2024 роках використано форму звітності підприємства №1-м «Баланс підприємства» та форму №2-м «Звіт про фінансові результати». Для проведення розрахунків використано методичку аналізу господарської діяльності підприємства, представлену у праці [45].

З динамікою активів та пасивів ТОВ «ТМГ» у 2023-2024 роках можна ознайомитись у додатках Б та В, відповідно. Аналіз зазначеної динаміки відображено у табл. 2.4. Загальна сума балансу підприємства у 2023 році збільшилась на 11,5%, а у 2024 році зменшилась на 7,2%.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки активів і пасивів ТОВ «ТМГ»

Показники	Характеристика
Активи	Сума необоротних активів зменшується впродовж усього аналізованого періоду (у 2023 році – на 5,7% та у 2024 році на 19%). Сума оборотних активів у 2023 році зросла на 13,8%, але у 2024 році відбулось зменшення суми оборотних активів на 7,2% (Додаток Б).

Показники	Характеристика
Пасиви	Позитивним було зростання власного капіталу компанії у 2023 році на 24,3%, але у 2024 році відбулось зменшення на 3,1%. Сума довгострокових зобов'язань підприємства у 2023 році зросла на 25,4%, а у 2024 році меншилась на 495. Сума поточних зобов'язань мала аналогічну динаміку: у 2023 році зростання на 6,4% та у 2024 році зниження на 7,2% (Додаток В).

Динаміка показників використання обігових коштів досліджуваного підприємства відображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники використання обігових коштів ТОВ «ТМГ»

Показники	Роки			Напрямок позитивних змін
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів	0,66	1,32	1,26	Збільшення
Тривалість одного обороту активів, днів	545,7	272,7	286,3	Зменшення
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,8	1,5	1,4	Збільшення
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	477,0	242,5	258,2	Зменшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,3	0,8	1,1	Збільшення
Тривалість одного обороту запасів, днів	107,8	450,0	329,7	Зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,2	2,5	2,6	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,9	1,9	1,8	Збільшення
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	296,1	141,6	137,3	Зменшення
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	421,2	192,5	202,2	Зменшення

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З табл. 2.5 видно, що більшість показників використання оборотних коштів покращились у 2023 році і погіршились у 2024 році. У 2024 році відбулось

покращення значення таких показників як коефіцієнт оборотності матеріальних запасів та оборотності дебіторської заборгованості.

Динаміка значень показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ТМГ» у 2022-2024 роках представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) та фінансової стійкості ТОВ «ТМГ»

Показники	Розрахунок показників по роках			Напрямок позитивних змін
	2022	2023	2024	
Показники ліквідності (платоспроможності) підприємства				
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1,22	1,30	1,25	> 1 збільшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,22	1,30	1,25	0,6-0,8 збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,17	0,10	0,2-0,35 збільшення
Показники фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії або фінансової незалежності)	0,19	0,21	0,22	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,24	0,27	0,29	> 1 збільшення
Коефіцієнт фінансової залежності	4,21	3,67	3,46	< 1 зменшення
Власний оборотний капітал (робочий капітал), тис. грн.	7519,2	11136,7	9326,6	збільшення

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Серед розрахованих показників ліквідності нормативним значенням відповідали тільки коефіцієнти загальної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності дещо перевищує нормативне значення, що може свідчити про неефективність використання наявних ресурсів досліджуваного підприємства.

Значення розрахованих показників фінансової стійкості ТОВ «ТМГ» у 2022-2024 роках не відповідали нормативним значенням, але змінювались у позитивному напрямку.

Результати розрахунку показників рентабельності представлено у табл. 2.7. Якщо у 2023 році відзначалось позитивне зростання рентабельності активів та

власного капіталу та негативне зменшення рентабельності продажу та реалізованої продукції, то у 2024 році усі показники рентабельності зменшились.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Трафік менеджмент груп», %

Показники	Роки			Напрямок позитивних змін
	2022	2023	2024	
Рентабельність активів	2,6	4,4	3,6	> 0 збільшення
Рентабельність власного капіталу	17,5	21,7	16,6	> 0 збільшення
Рентабельність продажу	3,9	3,3	2,9	> 0 збільшення
Рентабельність реалізованої продукції	5,1	4,2	3,3	> 0 збільшення

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Динаміка результатів розрахунку фінансово-економічних показників діяльності компанії ТОВ «ТМГ» у 2022-2024 роках представлено у табл. 2.8.

Аналіз основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства показав, що у 2023 році більшість показників змінилися у кращій бік, але у 2024 році ситуація значно погіршилась.

У 2023 році позитивним було зростання чистого доходу від реалізації продукції на 78,5%, зростання чистого прибутку на 51,4%, збільшення обсягів реалізації на одного працюючого на 3,2%.

Але негативні зміни у 2023 році були характерні для таких показників: затрати на 1 гривню реалізованої продукції зросли на 4%, а рентабельність реалізованої продукції зменшилась на 18,4%.

У 2024 році негативну тенденцію мали такі показники: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 3,2%, чистий прибуток - на 16,2%, знос основних фондів зріс на 15,4%, обсяги реалізації на одного працюючого скоротились на 3,2%. Але позитивні зміни були характерними для таких показників: затрати на 1 гривню реалізованої продукції зменшились на 10%.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ТМГ»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи приросту (ланцюгові), %	
		2022	2023	2024	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	37622,3	67157,9	64996,6	78,5	-3,2
Інші операційні доходи	тис. грн.	1407,0	4358,8	8,2	209,8	-99,8
Інші доходи	тис. грн.	0,0	14,40	0,8	-	-94,4
Разом доходи	тис. грн.	39029,3	71531,10	65005,6	83,3	-9,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	35297,6	65523,5	57079,9	85,6	-12,9
Інші операційні витрати	тис. грн.	1085,8	2267,8	5126,2	108,9	126,0
Інші витрати	тис. грн.	836,6	999,80	891,7	19,5	-10,8
Разом витрати	тис. грн.	37220,0	68791,10	63097,8	84,8	-8,3
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн.	1809,3	2740	1907,8	51,4	-30,4
Податок на прибуток	тис. грн.	325,7	494,2	25,2	51,7	-94,9
Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	1483,6	2245,8	1882,6	51,4	-16,2
Затрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,938	0,976	0,878	4,0	-10,0
Рентабельність реалізованої продукції	%	5,13	4,2%	3,34%	-18,4	-20,5
Наявність ОФ на початок року	тис. грн.	14045,4	14 045	15995,8	0,0	13,9
Наявність ОФ на кінець року, тис. грн.	тис. грн.	14045,4	15 996	16353,0	13,9	2,2
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	14045,4	15 021	16174,4	6,9	7,7
Знос ОФ	тис. грн.	8 349,90	10 605	12 510,9	27,0	18,0
Коефіцієнт зносу	-	0,594	0,663	0,765	11,5	15,4
Коефіцієнт придатності	-	0,406	0,337	0,235	-16,9	-30,3
Середньоспискова чисельність працівників	ос.	20	22	22	10,0	0,0
Обсяги реалізації на одного працюючого	тис. грн./ос.	1881,12	3052,63	2954,39	62,3	-3,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

2.3. Аналіз маркетингового макро та мікросередовища діяльності ТОВ «ТМГ»

Для аналізу впливу факторів макросередовища використано такий інструмент як якісний PEST-аналіз [37, с. 96], який дозволяє проаналізувати які дають можливості або які створюють загрози вплив політичних (political), економічних (economic), соціально-культурних (social) та технологічних (technological) факторів. В розширеному варіанті використання зазначеної методики, крім вже зазначених факторів, також аналізують окремо вплив правових (legal) та екологічних (ecological) факторів (PESTEL-аналіз). Для аналізу впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ТМГ» було проведено якісний PESTEL-аналіз, але правовий та політичний фактори об'єднані в політико-правовий фактор, який аналізувався в комплексі (табл. 2.9).

Результати PESTEL-аналізу ТОВ «ТМГ» показали, що особливу загрозу для діяльності досліджуваного підприємства становлять:

брак кваліфікованої робочої сили в наслідок мобілізаційних заходів в країні, що створює ризик недовиконання угод;

заборона на виїзд закордон чоловіків призовного віку робить неможливим надання послуг з дорожньої розмітки на зовнішніх ринках;

незнання особливостей місцевого законодавства іноземних країн збільшує ризик невдалого виходу на зовнішні ринки дорожньої розмітки у випадку відкриття такої можливості для підприємства;

девальвацію національної валюти можна розглядати як негативний, так і позитивний фактор: у випадку налагодження імпорту матеріалів для нанесення дорожньої розмітки девальвація валюти є негативним фактором, а у випадку виходу підприємства на зовнішні ринки дорожньої розмітки – позитивним, що буде означати збільшення надходжень при переведенні отриманої валюти в національну.

Якісний PESTEL-аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ТМГ»

PESTEL-фактори	Що дає можливості?	Що дає загрози?
P (Political) L (Legal) – політико-правові	Зняття обмежень на імпорту матеріалів для дорожньої розмітки, які були введені на початку війни, дає можливість закуповувати матеріали для нанесення дорожньої розмітки, які в Україні не виробляються, наприклад, склокульки.	<ul style="list-style-type: none"> • Припинення імпорту білоруських матеріалів та обладнання для нанесення дорожньої розмітки, які були доступними по цінах. • У зв'язку із введенням військового стану неможливим є вихід на зовнішні ринки нанесення дорожньої розмітки, так як введена заборона на виїзд з країни чоловіків призовного віку. • У разі виходу на зовнішні ринку дорожньої розмітки є ризики, пов'язані з незнанням особливостей місцевого законодавства. • Загроза підвищення рівня податків може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.
E (Economic) - економічні	Девальвація національної валюти дає вигоди для налагодження експорту послуг з нанесення дорожньої розмітки	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання конкуренції • Зменшення державного фінансування на роботи з обслуговування транспортної інфраструктури в наслідок збільшення витрат на військові потреби • Девальвація національної валюти є негативним явищем для налагодження імпорту матеріалів.
S (Social) - соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • Притік робочої сили за рахунок внутрішньо переміщених осіб. • Наймання на роботу чоловіків з інших країн, наприклад з Молдавії. 	Відтік кваліфікованої робочої сили в результаті проведення мобілізації.
T (Technological) - технологічні	Постійне удосконалення техніки для нанесення дорожньої розмітки. Особливо популярними є виробники такої техніки в Італії, Туреччині, США тощо.	Постійне технічне та технологічне оновлення у конкурентів.
E (Ecological) - екологічні	У підприємства є в наявності: Сертифікат на систему управління якістю. Сертифікат на систему екологічного управління. Сертифікат на систему управління охороною здоров'я та безпекою праці. Це може бути перевагою при виході на зовнішні ринки дорожньої розмітки.	В кожній країні є свої стандарти щодо виконання робіт з нанесення дорожньої розмітки, у тому числі з огляду їх впливу на навколишнє середовище, що вимагає їх попереднього вивчення.

Результати аналізу складових мікросередовища ТОВ «ТМГ» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика складових мікросередовища функціонування ТОВ «ТМГ»

Фактори	Характеристика
Споживачі	<p>Державні установи (основні): Служби автомобільних доріг та органи місцевого самоврядування.</p> <p>Приватні компанії: АТБ, Сільпо, Метро, Ашан, King Cross, Forum Lviv, McDonald's, Avalon, Прогрестехбуд, Ауді, ONUR GROUP, UPG, Окко, Сокар тощо.</p>
Конкуренти	Компанія ТОВ «Колор С.І.М.», ТОВ «БПГ», ТОВ «Горизонталь-77», ТОВ «Київбудлогістика», ТОВ «Фоксроад».
Постачальники	<p>Пластик, фарба, затверджувач: <u>Прямі закупівлі:</u> ТОВ «Поліфарб Україна» (м. Дніпро), компанія "Колор С.І.М." ТМ "Сигнакул" (м. Рівне). <u>Через ТОВ «ЗІО-СПОРТ»:</u> ТОВ «Поліфарб Україна» (м. Дніпро). <u>Через ТОВ «БФ Кепітал»:</u> лакофарбовий завод «Аврора» ТМ Helios ТОВ «ХЕЛІОС УКРАЇНА» (м. Черкаси) та білоруська компанія «СТіМ» до лютого 2022 року.</p> <p>Склокульки: <u>Через ТОВ «БФ Кепітал»:</u> склокульки польських та швейцарських виробників, а також білоруська компанія «СТіМ» (до лютого 2022 року).</p> <p>Техніка для нанесення дорожньої розмітки: Нова: білоруська компанія «СТіМ» (до 2022 року) через лізингову компанію ТОВ "ТАД Констракшн Груп". Вживана: техніка італійського, американського та турецького виробництва через ТОВ «Спецтехніка-Україна».</p>
Посередники	Підприємство надає послуги розмітки без посередників. Укладає безпосередні контракти з замовниками в результаті перемоги на тендерних змаганнях. Для участі у тендерних змаганнях підприємство використовує майданчик Zakupki.prom.ua - офіційний майданчик державних публічних закупівель ProZorro.
Контактні аудиторії	<p>Банківські установи, в яких підприємство має рахунки та бере кредити.</p> <p>Державне підприємство «Державний дорожній науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна», яке займається визначенням фізико-механічних характеристик та контролем якості матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.</p> <p>Контролюючі органи.</p> <p>Засоби масової інформації (наприклад, сайт «Наші гроші», де з'являються статті про результати участі підприємства у тендерних змаганнях та виконання укладених угод).</p> <p>Працівники підприємства, від ступеня мотивації яких залежить можливість підприємства досягати поставлені цілі.</p>

Найбільш загрозовим фактором серед елементів мікросередовища підприємства є зростаюча конкуренція. Щоразу важче отримувати перемогу на тендерних змаганнях у зв'язку із зростанням кількості учасників на тендерних змаганнях. Частина підприємств, які виходять на тендерні змагання можуть встановлювати більш конкурентоспроможні ціни на послуги з нанесення дорожньої розмітки, у зв'язку з тим, що вони є також виробниками матеріалів для нанесення дорожньої розмітки, докрема, фарби та пластика. Для прикладу, ТОВ «Колор С.І.М.» є і як один із постачальником фарби для ТОВ «ТМГ», так конкурентом під час участі у тендерних змаганнях по наданню послуг з нанесення дорожньої розмітки.

Оскільки основними споживачми досліджуваного підприємства є служби автомобільних доріг та органи місцевого самоврядування, тобто державні установи, то існує значний ризик зменшення державного фінансування робіт з нанесення дорожньої розмітки на користь збільшення витрат на військові потреби. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливість диверсифікації діяльності підприємства з метою мінімізації негативних наслідків реалізації зазначеного виду ризику.

До лютого 2022 року ТОВ «ТМГ» закупляло матеріали для нанесення дорожньої розмітки в білоруської компанії «СТіМ» за дистриб'ютерськими цінами, що значно покращувало конкурентні можливості підприємства, оскільки ціни були значно нижчими від цін українських постачальників. Отже, необхідність заміни білоруського постачальника матеріалів для нанесення дорожньої розмітки стало ще одним викликом для підприємства. Якщо закупівлю фарби та пластику досліджуване підприємство налагодило у вітчизняних постачальників, то потребу в склакульках прийшлося задовільняти за рахунок поставок з Польщі, що вплинуло на зростання собівартості послуг.

Якщо у 2018-2021 роках зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ТМГ» була представлена закупівлею імпортного обладнання для нанесення дорожньої розмітки (рис. 2.2 та рис. 2.3), імпортом запасних частин до обладнання та імпортом білоруських матеріалів для нанесення дорожньої розмітки (склакульок, фарби, холодного пластику), то в теперішній час зовнішньоекономічна діяльність

досліджуваного підприємства відображена тільки імпортом запасних частин до обладнання та імпортом матеріалів для нанесення дорожньої розмітки (фарба та пластик словенського виробництва Helios Kansai та польські склокульки Interminglass) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Витрати на імпорт у 2024 році

Види витрат	Сума, млн. грн.	Питома вага, %
Запасні частини Graco (США)	1,2	3%
Фарба Helios Kansai (Словенія)	32,8	86%
Склокульки Interminglass (Польща)	4	11%
Всього	38	100%

З рис. 2.2 видно, що досліджуване підприємство найбільше коштів інвестувало в імпортне обладнання у 2021 році. За 2018-2021 роки підприємство закупило 13 одиниць техніки на загальну суму 14,2 млн. грн (Додатку Д, Е та Ж).

Нове обладнання підприємство купляло в білоруської компанії «СТіМ» через лізингову компанію ТОВ "ТАД Констракшн Груп", а вживане обладнання підприємство купляло через ТОВ «Спецтехніка-Україна» переважно італійського, американського та турецького виробництва.

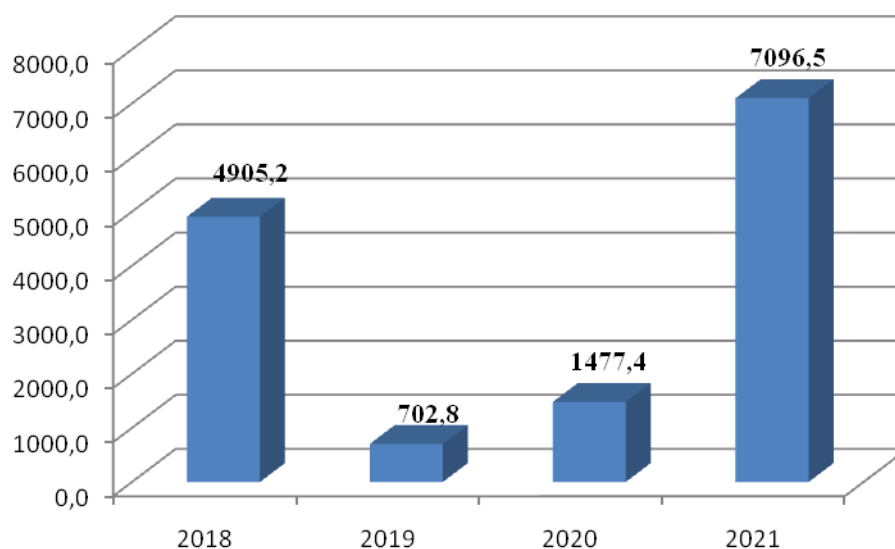


Рис. 2.2. Динаміка витрат на закупівлю обладнання іноземного виробництва, тис. грн.

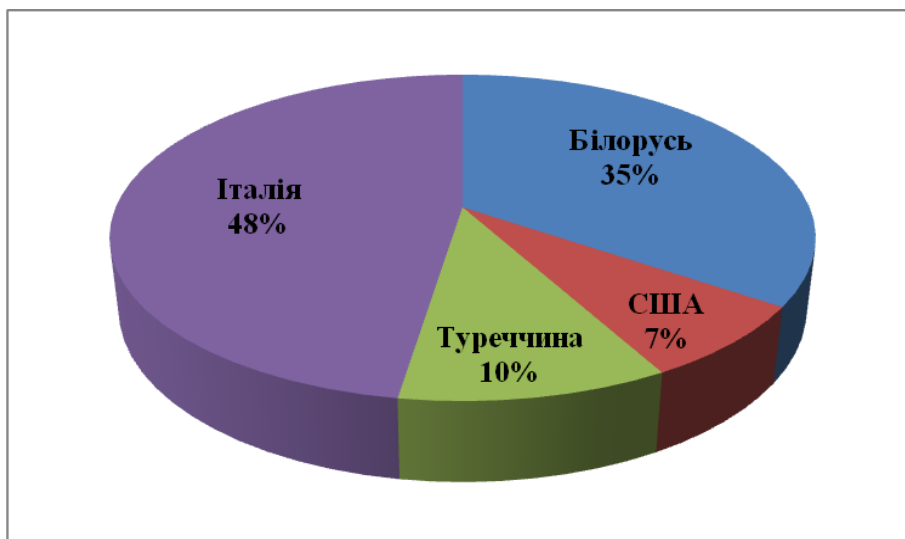


Рис. 2.3. Географічна структура закупівлі обладнання для дорожньої розмітки іноземного виробництва у 2018-2021 роки

З рис. 2.3 видно, що за 2018 - 2021 роки досліджуване підприємство на найбільшу суму закупило італійське (48%) та білоруське (35%) обладнання для нанесення дорожньої розмітки. Закупівля обладнання білоруського виробництва створювала значні конкурентні переваги для ТОВ «ТМГ», оскільки це було нове обладнання при доступних цінах на нього.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз ринкових позицій підприємства на основі даних YouControl

Для визначення позицій досліджуваної компанії на ринку використано дані аналітичної онлайн-системи YouControl, зокрема представлений результати представлено в системі ринкового скрінінгу. На рис. 3.1 представлено динаміку ринкового скрінінгу ТОВ «ТМГ» у 2020-2024 роках. Розрахований скоринговий індекс MarketScore досліджуваного підприємства визначено на рівні В/3.1, що вказує на рівень ринкової потужності підприємства вище середнього, а потенціал до лідерства визначається як достатній (достатні позиції на ринку). «MarketScore - скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами» [48].

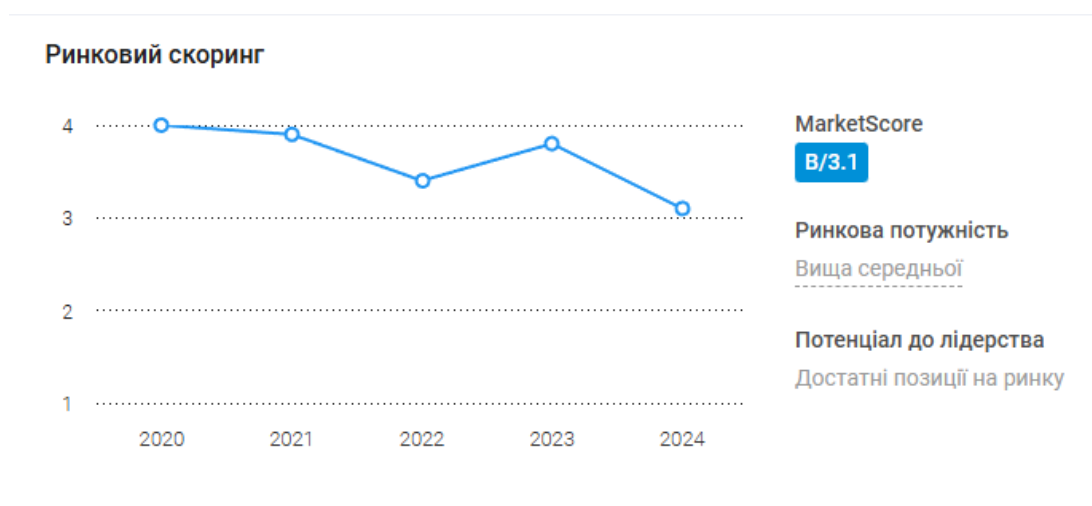


Рис. 3.1. Ринковий скорінг ТОВ «ТМГ» [48]

Джерело: за даними YouControl

На рис. 3.2. представлена динаміка частка підприємства у секторі. «Поняття «сектор» відповідає секції згідно з КВЕД і окреслює галузеву приналежність компанії у найбільш широкому розумінні. Наприклад, сектор F – це «Будівництво». Розраховані в рамках сектора показники компанії вказують на

загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому» [48]. Як бачимо, частка підприємства у секторі останні роки залишається практично незмінною з незначними коливаннями.

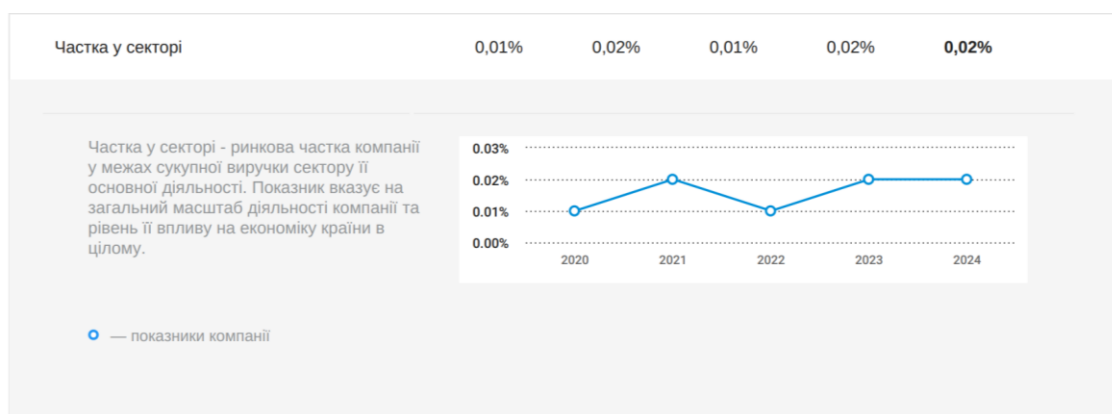


Рис. 3.2. Частка підприємства у секторі [48]

На рис. 3.3 представлена динаміка частки підприємства на ринку. Поняття «ринок» для секторів А, В, С, D, G, H відповідає групам, а для решти секторів – розділам згідно з КВЕД-2010. Так у секторі F ринки окреслюються більш широкими розділами, наприклад «42 Будівництво споруд». Частка підприємства на ринку у 2024 році дещо зменшилась у порівнянні з попереднім роком, але встановилась на рівні 2022 та 2021 років.

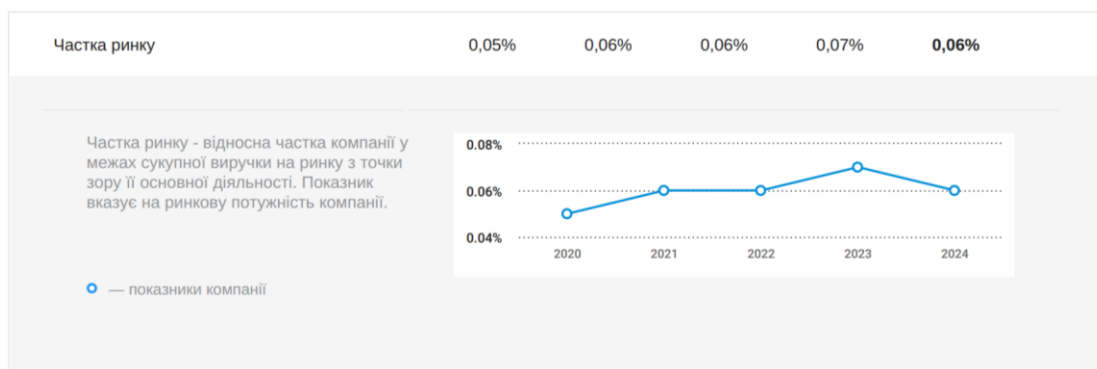


Рис. 3.3. Частка підприємства на ринку [48]

На рис. 3.4. представлена динаміка частки підприємства на субринку, яка у 2024 році дещо знизилась у порівнянні з 2023 роком, але залишилась вищею рівня 2020-2022 років. Поняття «субринок» - це складова частина ринку, що знаходиться на один рівень нижче від нього згідно з КВЕД. Так ринок «42 Будівництво споруд» включає субринки «42.1 Будівництво доріг і залізниць», «42.2 Будівництво комунікацій тощо.

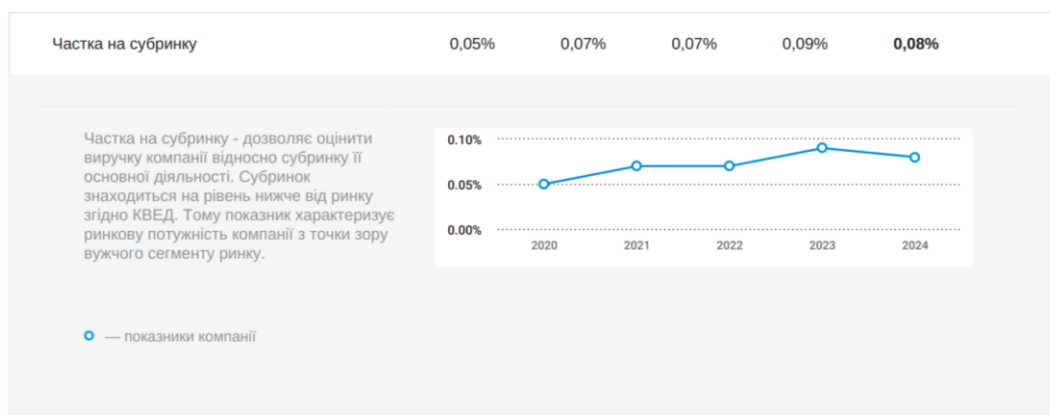


Рис. 3.4. Частка підприємства на субринку [48]

На рисунках 3.5-3.7 представлено динаміку місця компанії в секторі, на ринку та на субринку, відповідно. Місце визначається порядковим номером (рангом) компанії серед інших фірм у секторі, на ринку чи субринку її основної діяльності, поранжованих за виручкою.

З рис. 3.5 видно, що місце компанії в секторі у 2024 році досягнуло найнижчого рівня за 2020-2024 роки.

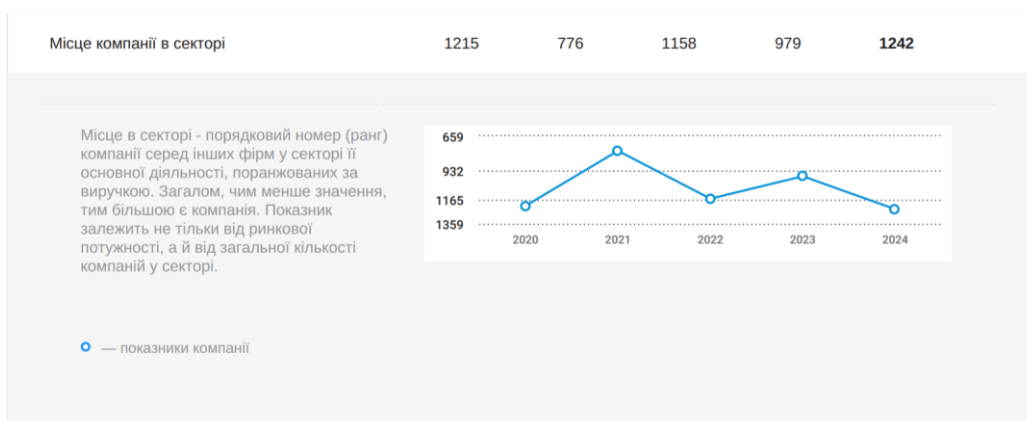


Рис. 3.5. Місце компанії в секторі [48]

Місце компанії на ринку у 2024 році суттєво покращилось у порівнянні з 2020 роком, але поступається дещо 2021 року.

А місце компанії на субринку суттєво покращилось у 2021 році у порівнянні з 2020 роком (з 206 місця перейшло на 128 місце). У 2022 році спостерігався незначний спад, але до 2024 року підприємство знову повернулось до позицій 2021 року.

Загалом, значення розрахованих показників залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній у секторі.



Рис. 3.6. Місце компанії на ринку [48]

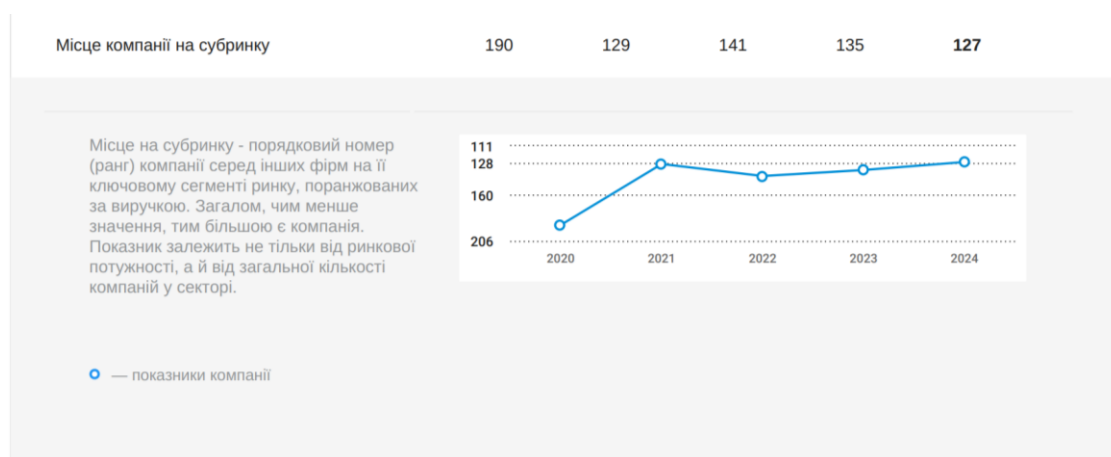


Рис. 3.7. Місце компанії на субринку [48]

Не дивлячись на те, що поки підприємство займає достатньо вагомі позиції на ринку, результати його фінансово-економічного аналізу, представлені у другому розділі, показали негативну тенденцію зменшення обсягів надходжень та обсягів виконання робіт. У зв'язку з цим, виникає потреба у визначенні альтернативних перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей підприємства.

3.2. Визначення перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей підприємства на основі SWOT – аналізу

Для визначення перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей ТОВ «ТМГ» проведемо SWOT – аналіз його діяльності.

Таблиця 3.1

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «ТМГ»

	S - СИЛЬНІ СТОРОНИ	W - СЛАБКІ СТОРОНИ
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • наявність висококваліфікованих працівників з великим досвідом роботи; • ресурсний потенціал підприємства дає можливість виконувати великі замовлення (великий парк машин та обладнання для нанесення дорожньої розмітки); • висока якість виконання робіт; • великий досвід роботи в галузі обслуговування транспортної інфраструктури. • ринкова потужність вище середнього рівня (за даними YouControl) 	<ul style="list-style-type: none"> • усі чоловіки, задіяні в нанесенні дорожньої розмітки, призовного віку; • відсутність власних офісних та складських приміщень (усі приміщення орендовані); • відсутність власного виробництва матеріалів для нанесення дорожньої розмітки, що робить надання послуг дорожчими, ніж у конкурентів, які мають таке виробництво; • відсутність спеціалістів з налагодження зовнішньоекономічної діяльності підприємства; • залежність від постачальників матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.
Зовнішні фактори	O - МОЖЛИВОСТІ	T - ЗАГРОЗИ
	<ul style="list-style-type: none"> • наймання працівників з інших країн, наприклад, Молдавії; • налагодження імпорту матеріалів для нанесення дорожньої розмітки; • налагодження імпорту солі для виробництва піскосуміші; • вихід на зовнішні ринки надання послуг з нанесення дорожньої розмітки після завершення військового стану; • підготовка спеціалістів з менеджменту ЗЕД; • вирощування обліпихи та налагодження її експорту. 	<ul style="list-style-type: none"> • зростання конкуренції; • нестабільне політико-правове та економічне становище у країні; • кризовий стан світової економіки; • відтік кваліфікованих кадрів в наслідок мобілізації; • зменшення державного фінансування на роботи з обслуговування транспортної інфраструктури в наслідок збільшення витрат на військові потреби; • у зв'язку із військовим станом неможливим є вихід на зовнішні ринки нанесення дорожньої розмітки, так як введена заборона на виїзд з країни чоловіків призовного віку.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу у таблиці 3.2 надано пропозиції з розробки стратегій розвитку конкурентних можливостей на ТОВ "ТМГ".

Серед запропонованих стратегій розвитку конкурентних можливостей на ТОВ "ТМГ" особливо цікавою є пропозиція диверсифікації діяльності компанії шляхом започаткування вирощування обліпихи та налагодження її експорту, в

якості сировину для фармацевтичної галузі. Крім того, витрати по догляду за обліпихою є невисокими, порівняно з іншими культурами.

Таблиця 3.2

Пропозиції з розробки стратегій розвитку конкурентних можливостей на ТОВ "ТМГ"

Тип стратегій	Суть стратегій
SO - Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ проведення аналізу статистичних даних сайту TradeMap при пошуку альтернативних постачальників матеріалів для нанесення дорожньої розмітки; ✓ проведення аналізу світових експортерів солі на основі статистичних даних Trade Map з метою налагодження виробництва піскосуміші, як одного з напрямків диверсифікації діяльності підприємства; ✓ надання послуг з нанесення дорожньої розмітки в інших країнах після завершення військового стану, оскільки для цього є усі необхідні ресурси; ✓ диверсифікація діяльності підприємства за рахунок вирощування обліпихи та налагодження її експорту, як сировини для фармацевтичної галузі.
WO- Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ наймання робітників з інших країн, наприклад, з Молдавії. ✓ направлення директора підприємства на другу вищу освіту зі спеціальності «Менеджмент ЗЕД» або на курси підвищення кваліфікації, які безкоштовно проводить Офіс з просування експорту (Export Promotion Office) - консультативно-дорадчий орган Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ), який було започатковано Наказом МЕРТ №1861 від 03 листопада 2016 року в якості "єдиного вікна" допомоги українським експортерам в отриманні доступу до зовнішніх ринків; ✓ диверсифікація постачальників матеріалів для нанесення дорожньої розмітки, в тому числі за рахунок імпорту.
ST - Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ підтримання високого рівня контролю за якістю надання послуг; ✓ уважне відстеження змін у правовому полі України та інших країн; ✓ прогнозування фінансової нестабільності та кризових ситуацій на основі аналізу впливу факторів макросередовища.
WT - Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ після завершення військового стану доцільним буде створити посаду менеджера ЗЕД для виходу підприємства на зовнішній ринок дорожньої розмітки; ✓ для мінімізації ризиків, пов'язаних з незнанням місцевого законодавства в інших країнах, потрібно буде налагодити співпрацю з компетентними представниками цих країн, які будуть допомагати в організації виконання робіт на території їх країни; ✓ запровадження бенчмакінгу.

3.3. Моніторинг ринку обліпихи як напрямку розвитку конкурентних можливостей ТОВ "ТМГ"

Для обґрунтування доцільності започаткування вирощування обліпихи з метою подальшого налагодження її експорту, проведемо аналіз світового ринку основних імпортерів зазначеної продукції на основі даних TradeMap.

Динаміка світових обсягів імпорту продукції за кодом 081090, куди також входить обліпиха, представлена у Додатку И. На основі даних Додатку И у табл. 3.3 представлена географічна структура світового імпорту товарів за кодом 081090, до яких включена також обліпиха.

Таблиця 3.3

Динаміка географічної структури світових обсягів імпорту товарів за кодом 081090, до яких відноситься у т.ч. обліпиха, тис. дол. США

Імпортери	2020	2021	2022	2023	2024
Всього у світі	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Китай	32,5	33,5	32,8	24,7	26,8
Сполучені Штати Америки	6,7	6,4	7,9	9,9	10,1
Нідерланди	6,7	7,0	7,3	6,7	6,4
Німеччина	4,0	3,5	3,9	5,0	5,3
В'єтнам	1,1	0,5	0,8	0,7	3,6
Франція	2,6	2,8	2,9	3,5	3,4
Індонезія	2,0	2,8	3,7	3,1	3,4
Гонконг, Китай	5,2	6,9	3,8	3,5	3,3
Російська Федерація	3,9	3,3	3,1	3,8	3,0
Канада	1,9	1,9	2,3	2,6	2,9
Велика Британія	1,6	1,9	1,9	2,4	2,7
Саудівська Аравія	5,2	2,9	2,5	3,0	2,1
Австрія	1,1	1,0	1,1	1,5	1,8
Індія	0,3	0,5	0,9	1,6	1,7
Бельгія	1,7	1,2	1,4	1,2	1,5
Італія	1,6	1,7	1,4	1,5	1,5
Об'єднані Арабські Емірати	2,1	1,9	2,2	2,5	1,5
Таїланд	0,9	0,8	0,9	1,2	1,3
Сінгапур	1,0	0,9	0,9	1,0	1,0
Швейцарія	0,8	0,7	0,7	0,9	0,9
Інші	17,0	17,8	17,8	19,7	15,7

Джерело: TradeMap

В табл. 3.3 відображено 20 найбільших країн-імпортерів продукції за зазначеним кодом. До 5-ти найбільших імпортерів зазначеної продукції відносяться Китай, США, Нідерланди, Німеччина і В'єтнам, які імпортують більше половини світових обсягів імпорту товарів за цим кодом (52,2%). Українські фермери розглядають **експортні ринки ЄС та Північної Америки** (Франція, Німеччина, Канада, Швеція, Італія).

В табл. 3.4 відображено динаміку темпів приросту світових обсягів імпорту продукції за кодом 081090. В 2024 році світові обсяги імпорту цієї категорії товарів зросли на 5,2%. Причому така тенденція спостерігається по більшості країн в світі.

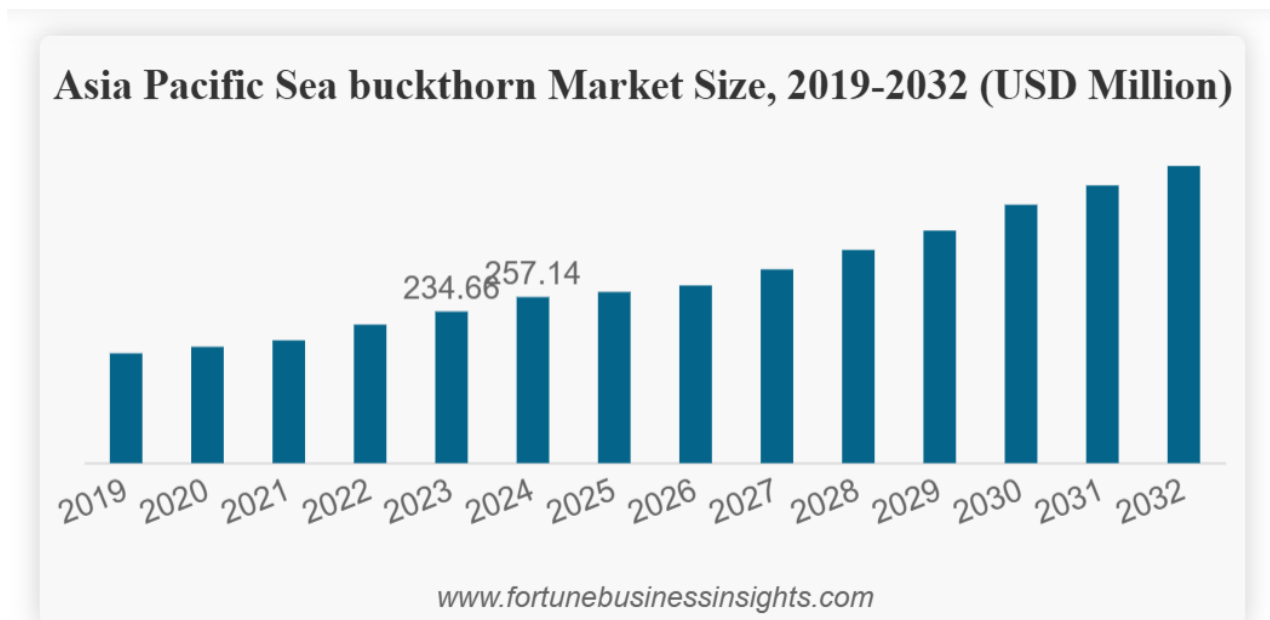
Таблиця 3.4

Темпи приросту світових обсягів імпорту товарів за кодом 081090, до яких відноситься у т.ч. обліпіха, тис. дол. США

Імпортери	2021	2022	2023	2024
Всього у світі	18,3	-9,7	-8,4	5,2
Китай	22,2	-11,8	-30,9	13,9
Сполучені Штати Америки	12,8	11,3	14,4	7,3
Нідерланди	23,9	-6,9	-15,2	0,6
Німеччина	3,3	-0,3	19,2	11,0
В'єтнам	-44,0	28,6	-19,2	469,6
Франція	26,8	-8,0	12,3	1,8
Індонезія	66,4	17,6	-22,3	14,7
Гонконг, Китай	58,1	-50,6	-14,3	-2,9
Російська Федерація	-1,8	-15,4	12,5	-17,3
Канада	17,1	7,7	6,8	17,5
Велика Британія	41,1	-10,4	18,4	17,4
Саудівська Аравія	-33,4	-21,7	6,7	-25,1
Австрія	5,8	0,9	21,3	24,9
Індія	59,4	71,5	67,9	12,9
Бельгія	-12,5	2,3	-21,1	32,3
Італія	26,0	-23,9	-2,2	6,0
Об'єднані Арабські Емірати	10,2	3,0	3,8	-36,5
Таїланд	2,5	9,9	13,2	19,4
Сінгапур	2,6	-11,3	4,6	-0,2
Швейцарія	5,1	-9,6	15,5	13,5
Інші	23,9	-9,4	1,0	-15,8

Джерело: TradeMap

Домінуючу частку на ринку обліпихи (67,42% у 2024 році) займають країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. А згідно прогнозів спеціалістів обсяг ринку обліпихи в США буде і далі зростати, досягнувши приблизно 79,22 млн доларів США до 2032 року [49], що представлено також на рис. 3.8.



Джерело: <https://www.fortunebusinessinsights.com/sea-buckthorn-market-103197>

Рис. 3.8 Прогноз зростання ринку обліпихи в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні

Причини зростання попиту на обліпиху [50]:

- Функціональність і користь для здоров'я: висока концентрація вітамінів (А, С, Е), омега-жирних кислот, антиоксидантів — попит у нутрацевтичному/функціональному сегменті зростає.
- Підвищений інтерес до **естетичної косметики з функціональними властивостями** (анти-ейдж, зволоження): обліпиха активно використовується в натуральних кремах, оліях, сироватках.
- Фармацевтика: застосування для здоров'я серця та зміцнення імунітету стабільно розширюється. Зростання ринку **нутрацевтичних добавок**, особливо у Північній Америці та ЄС.

Спектр продуктів переробки, де використовується обліпиха досить широкий. Для експорту особливий інтерес представляє заморожування обліпихи, а також сушка. Споживання обліпихи можна також поділити на такі сегменти:

Олія – 37%; Соки – 24%; Порошки – 19%; Екстракти – 20%.

Компаній, які в промислових обсягах вирощують обліпиху поки небагато. Компанія "Соевий вік" володіє плантацією в 28 Га, на якій вирощує широкий спектр ягідних культур, в тому числі і обліпиху, але компанія не має машинного збору врожаю, тому на промислові обсяги не претендує.

Відома також компанія «Дари Волині», яка має 140 га ягідників, але скільки з них обліпихи інформації немає.

Якщо планувати експорт обліпихи, то важливо зосередитись на вирощуванні саме органічної обліпихи.

Для налагодження експорту обліпихи в Європу важливою є органічна сертифікація. Одним з найвідоміших органів, що проводять сертифікацію плодоовочевої продукції за стандартами ЄС є Organic Standard. Сертифікація може зайняти часу до 3-х років, а вартість її становить в середньому 20000 грн/рік. Але варто врахувати, що у Львівській області діє програма з компенсації сертифікації. Для подачі заявки на проведення інспекційних та сертифікаційних робіт можна скористатись таким лінком:

<http://reg.organicstandard.com.ua/application/application.php>

Слід також врахувати, що за даними спеціалістів з Фінляндії врожай органічної обліпихи на 10% буде нижчим.

Можна виділити шість основних етапів вирощування обліпихи (за даними: <http://storage.agravery.com/uploads/files/Infografika/Oblepiha/8.jpg>): підготовка ґрунту перед посадкою; закупка 2-х річних саджанців обліпихи; посадка кущів обліпихи; догляд за врожаєм; збір урожаю; підготовка до зими.

Для розвитку запропонованого напрямку диверсифікації підприємства потрібно створити робочі місця, які зазначено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Персонал

Адміністративний персонал:	Виробничий персонал
Директор Агроном Бухгалтер Менеджер з продажів Охорона	Водій с/г техніки Сезонні робітники Оператори лінії



Рис. 3.9. Орієнтовна структура необхідних інвестицій на вирощування обліпихи

Джерело: <https://site.agrarnik.com/ner/>

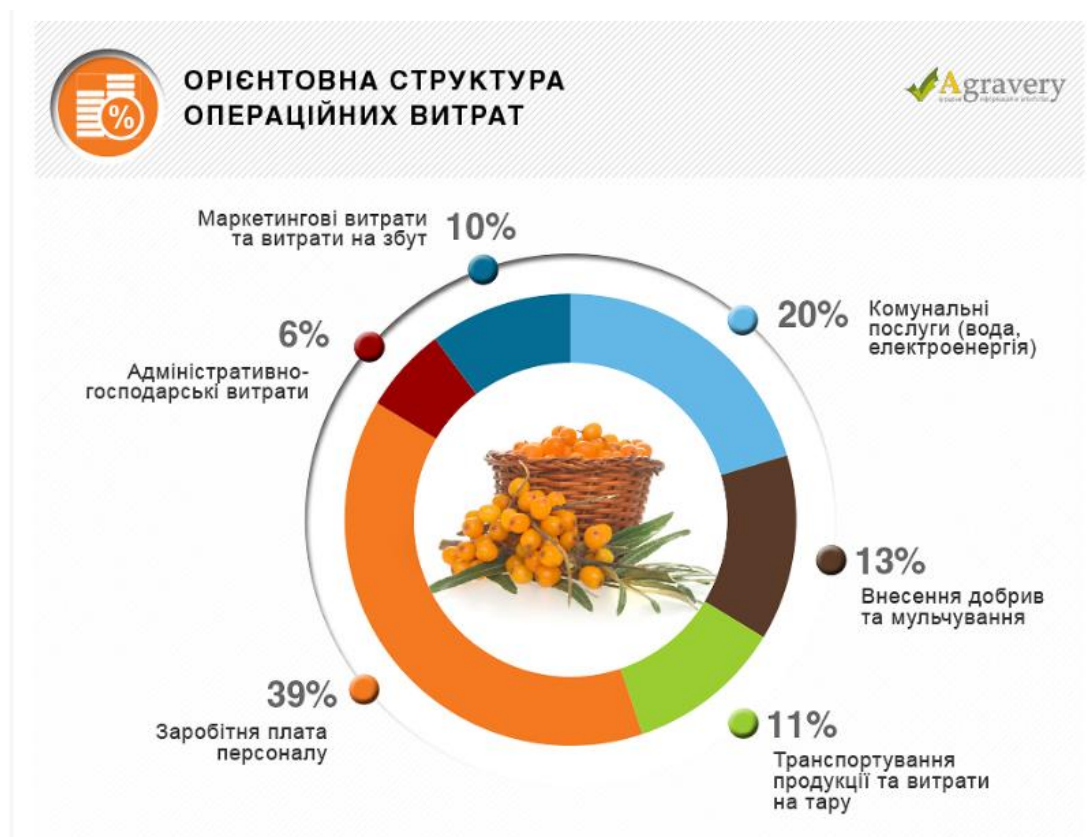


Рис. 3.10. Орієнтовна структура операційних витрат на вирощування обліпихи

Джерело: <https://site.agrarnik.com/ner/>

Необхідні інвестиції за запропоновані заходи та очікувані результати представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Необхідні інвестиції та очікувані результати

Показники	Характеристика
Інвестиції	<p>Для вирощування обліпихи потрібні ґрунти з кислотністю 6-7.</p> <p>На плантацію в 50 га буде потрібно 50 000 саджанців.</p> <p>Обов'язково потрібні чоловічі саджанці, які не дають плодів.</p> <p>Зазвичай саджають приблизно 1000 саджанців/га, 100 з яких - чоловічі.</p> <p>Приблизна вартість закладання плантації обліпихи буде коштувати 1000 доларів/ гектар, без врахування саджанців і без очистки території.</p>
Очікуваний результат	<p>Плодоносять дерева на 4-5 рік від посадки.</p> <p>За даними експертів врожайність обліпихи в Україні приблизно 10 т/га.</p> <p>Сорт "Либідь" дає від 15 до 20 кг ягід з куща. Це приблизно 15-20 т/га.</p> <p>Сорт "Orange revolution" мав би дати в перший рік 15-16т га, другий рік - 20 т/га, на третій рік - 20-25 т/га.</p> <p>Ціна замороженої обліпихи - 2 євро за кілограм.</p>

На початковому етапі планується засадити 25 га, а на другий рік ще 25 га, на що в загальному потрібно буде орієнтовно 50 тис. саджанців.

ВИСНОКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності маркетингового моніторингу конкурентних можливостей підприємства. Маркетинговий моніторинг є ключовим інструментом управління конкурентоспроможністю, який забезпечує своєчасне виявлення змін ринкового середовища та формування ефективних управлінських рішень.

У другому розділі магістерської роботи представлена загальна характеристика ТОВ «ТМГ» та напрямків його діяльності, проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства та проведено аналіз маркетингового макро та мікросередовища функціонування досліджуваного підприємства.

Аналіз основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства показав, що у 2023 році більшість показників змінились у кращій бік, але у 2024 році ситуація значно погіршилась.

У 2023 році позитивним було зростання чистого доходу від реалізації продукції на 78,5%, зростання чистого прибутку на 51,4%, збільшення обсягів реалізації на одного працюючого на 3,2%.

Але негативні зміни у 2023 році були характерні для таких показників: затрати на 1 гривню реалізованої продукції зросли на 4%, а рентабельність реалізованої продукції зменшилась на 18,4%.

У 2024 році негативну тенденцію мали такі показники: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 3,2%, чистий прибуток - на 16,2%, знос основних фондів зріс на 15,4%, зменшення обсяги реалізації на одного працюючого скоротились на 3,2%. Але позитивні зміни були характерними для таких показників: затрати на 1 гривню реалізованої продукції зменшились на 10%.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ТМГ» у 2018-2021 роках була представлена закупівлею імпортного обладнання для нанесення дорожньої розмітки, імпортом запасних частин до обладнання та імпортом білоруських

матеріалів для нанесення дорожньої розмітки (склокульок, фарби, холодного пластику).

В теперішній час зовнішньоекономічна діяльність досліджуваного підприємства відображена тільки імпортом запасних частин до обладнання та імпортом матеріалів для нанесення дорожньої розмітки (фарба та пластик словенського виробництва Helios Kansai та польські склокульки Interminglass).

В роботі проведено якісний PESTEL-аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ТМГ».

Результати PESTEL-аналізу ТОВ «ТМГ» показали, що особливу загрозу для діяльності досліджуваного підприємства становлять:

брак кваліфікованої робочої сили в наслідок мобілізаційних заходів в країні, що створює ризик недовиконання угод;

заборона на виїзд закордон чоловіків призовного віку робить неможливим надання послуг з дорожньої розмітки на зовнішніх ринках;

незнання особливостей місцевого законодавства іноземних країн збільшує ризик невдалого виходу на зовнішні ринки дорожньої розмітки у випадку відкриття такої можливості для підприємства;

девальвацію національної валюти можна розглядати як негативний, так і позитивний фактор: у випадку налагодження імпорту матеріалів для нанесення дорожньої розмітки девальвація валюти є негативним фактором, а у випадку виходу підприємства на зовнішні ринки дорожньої розмітки – позитивним, що буде означати збільшення надходжень при переведенні отриманої валюти в національну.

Найбільш загрозливим фактором серед елементів мікросередовища підприємства є зростаюча конкуренція. Щоразу важче отримувати перемогу на тендерних змаганнях у зв'язку із зростанням кількості учасників на тендерних змаганнях. Частина підприємств, які виходять на тендерні змагання можуть встановлювати більш конкурентоспроможні ціни на послуги з нанесення дорожньої розмітки, у зв'язку з тим, що вони є також виробниками матеріалів для нанесення дорожньої розмітки, докремена, фарби та пластика. Для прикладу,

ТОВ «Колор С.І.М.» є і як один із постачальником фарби для ТОВ «ТМГ», так конкурентом під час участі у тендерних змаганнях по наданню послуг з нанесення дорожньої розмітки.

Оскільки основними споживачми досліджуваного підприємства є служби автомобільних доріг та органи місцевого самоврядування, тобто державні установи, то існує значний ризик зменшення державного фінансування робіт з нанесення дорожньої розмітки на користь збільшення витрат на військові потреби. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливість диверсифікації діяльності підприємства з метою мінімізації негативних наслідків реалізації зазначеного виду ризику.

У третьому розділі проведено аналіз ринкових позицій підприємства на основі даних YouControl. Розрахований скоринговий індекс MarketScore досліджуваного підприємства визначено на рівні В/3.1, що вказує на рівень ринкової потужності підприємства вище середнього, а потенціал до лідерства визначається як достатній (достатні позиції на ринку).

Не дивлячись на те, що поки підприємство займає достатньо вагомі позиції на ринку, результати його фінансово-економічного аналізу, представлені у другому розділі, показали негативну тенденцію зменшення обсягів надходжень та обсягів виконання робіт. У зв'язку з цим, виникає потреба у визначенні альтернативних перспективних напрямків розвитку конкурентних можливостей підприємства.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу надано пропозиції щодо можливих напрямків використання конкурентних можливостей підприємства.

Серед запропонованих стратегій розвитку конкурентних можливостей на ТОВ "ТМГ" особливо цікавою є пропозиція диверсифікації діяльності компанії шляхом започаткування вирощування обліпихи та налагодження її експорту, в якості сировини для фармацевтичної галузі. Крім того, витрати по догляду за обліпихою є невисокими, порівняно з іншими культурами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковшова І. О. Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей компанії на ринку непродовольчих товарів / І. О. Ковшова, В. С. Глущенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2021. – № 30. – С. 34-41.
2. Глущенко В. С. Планування маркетингового моніторингу компанії у сучасних умовах. *Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму "Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці"*, 8-10 квітня 2021 р. / Національний університет "Києво-Могилянська академія", ННЦ "Інноваційна лабораторія "Іннолаб" НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]. - Київ : Інтерсервіс, 2021. - С. 22-25. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/21875>
3. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Маркетингові підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства. *Економічний вісник нтуу «КПІ»*. DOI: 10.20535/2307-5651.14.2017.108749
4. Солнцев С. О., Москаленко О. Д., Черненко О. В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. *Економічний вісник нтуу «КПІ»*. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.139616>
5. Самодай В.П., Машина Ю.П., Білаш С.О. Моніторинг ринкових конкурентів та переваги умовної продукції. *Економіка та суспільство*. Випуск # 72 / 2025 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-127>
6. Ковалець Б.М. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 13. С. 335–341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2010_13_40
7. Почтарук І.С. Методичні підходи до оцінки галузевої конкурентоспроможності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2011_7_14
8. Черкасова С.О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування її

- організаційно-економічного механізму. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_57
9. Сутність, загальні засади, методи маркетингового аналізу. URL: https://pidru4niki.com/2005102451888/marketing/sutnist_zagalni_zasadi_metodi_marketingovogo_analizu
10. Моніторинг у процесі формування маркетингової стратегії підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/4521-monitoring-v-protsesi-formuvannya-marketingovoji-strategiji-pidpriemstva.html>
11. Ковшова І.О., Гридчук І.А. Управління бізнес-процесами під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України. *Black sea: scientific journal of academic research*. 2014. № 18. С. 29–33
12. Дуднева Ю., Зайцева А. (2023). Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 15(30). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
13. Кобець Д., Бастракова Б. Переваги та недоліки використання Big Data в HR-аналітиці. *III Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» 16-17 листопада 2023 року*. м. Хмельницький. С. 40-43. URL: <https://bine.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-isbn.pdf#page=40>
14. Жигалкевич М, Станіславський В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 16 с. 116-123. 2019 URL: doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181688>
15. Закомлисов С. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13/2009. С. 55-56 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2009/16.pdf
16. Бець М.Т., Кучер Л.І. Управління маркетинговими ризиками продавця. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011, № 3, Т.1. с. 99-105

17. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ, 2021. 667 с.
18. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 17 с.
19. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.
20. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
21. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>
22. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>
23. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0106>
24. COVID-19 та еволюція ризиків відмивання грошей, фінансування тероризму та кіберзлочинності. URL: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-MoneyLaundering_-%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf
25. Управління підвищеними ризиками шахрайства та інших незаконних дій під час пандемії COVID-19. В тому числі міркування щодо аудиту фінансової звітності. URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff->

AlertNavigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf

26. Basel Committee on Banking Supervision. URL: https://www.bis.org/list/bcbs_all/sdt_1/index.htm (дата звернення: 01.02.2024).

27. Committee of Sponsoring of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

28. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/>

29. People, Planet & Performance. The Contribution of Enterprise. Risk Management to Sustainability. URL: https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability_2021_final.pdf

30. Risk management, recovery and resilience. COVID-19 Survey Report, 2020. URL: https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/12/Risk-Management-recovery-and-resilience-COVID-19-Survey-Report-2020_2020.12.01_final.pdf

31. Окландер Т.О. Види маркетингових ризиків промислових підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c8dfc6eb-31be-4172-9824-3842f2037812/content>

32. Топішко Н. П. Соціальні ризики як чинник регулювання системи соціального захисту населення. Наукові записки. Серія "Економіка". Випуск 11 http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nznuoa_2009_11_52.pdf

33. ТОВ «Трафік Менеджмент Груп». Офіційний сайт. URL: <https://trafficmg.com.ua/> (дата звернення 06.02.2024).

34. ТОВ «Трафік Менеджмент Груп». Офіційний сайт. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100039762882391>

35. ТОВ «Трафік Менеджмент Груп» на сайті YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15177761&tb=government-procurement> (дата звернення 05.02.2024)

36. Тюленєва Ю. В. Нормативно-правові акти України з питань управління ризиками підприємницької діяльності. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URL : https://economy.kpi.ua/files/files/29_kpi_2008.pdf (дата звернення 25.02.2024)
37. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., зі змінами та доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 424 с.
38. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправлене і доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
39. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теорія і практика бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. Посібник. Львів: Видовництво «Растр-7», 2010. 320 с.
40. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#doc_info (дата звернення 26.02.2024)
41. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. – 2-ге видання, перероб. та доповн. К.: “Видавничий дім “Професіонал”, 2009 – 216 с.
42. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економіка та держава*. 2008. № 5.
43. Приб К.А. Діагностика в системі управління URL : https://pidruchniki.com/88196/menedzhment/diagnostika_v_sistemi_upravlinnya (дата звернення 25.02.2024)
44. Герасимова Н., Гоменюк О. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c7084236-f87c-44f1-952b-0290fdfd3995/content> (дата звернення 25.02.2024)
45. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк. – Львів : ЗУКІЦ, 2017. – 310 с.
46. Маркетингова інформація: підручник / Є. В. Крикавський та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 416 с.

47. В Україні є запит внутрішнього ринку на обліпиху та можливість експорту. *EastFruit*. 23.02.2024 URL: <https://east-fruit.com/uk/novyny/v-ukrayini-ye-zapyt-vnutrishnoho-rynku-na-oblipykhу-ta-mozhlyvist-eksportu-ekspert/>
48. Аналітична онлайн-система YouControl URL : <https://youcontrol.com.ua/>
49. Fortune business insights URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/sea-buckthorn-market-103197>
50. Global Sea Buckthorn Market Outlook to 2030 URL: <https://surl.li/pjmjdd>

ДОДАТКИ

Перелік обладнання, яким забезпечене ТОВ «Графік Менеджмент груп»

№ п/п	Назва обладнання/матеріально-технічної бази	Кількість, шт.
1	Автомобіль загальний вантажний бортовий малотонажний ГАЗ- 33021 – 2003 р.в.	1
2	Автомобіль загальний вантажний бортовий малотонажний ГАЗ- 3302 – 2006 р.в.	1
3	Дорожньо-розмічальна машина LLV 5900 17H455– 2018 р.в.	1
4	Маркірувальна машина для влаштування горизонтальної дорожньої розмітки акриловою фарбою LineLazer 5900 – 2011 р.в	1
5	Маркірувальна машина для влаштування горизонтальної дорожньої розмітки акриловою фарбою «Шмель 11-А» - 2003 р.в	1
6	Маркірувальна машина для влаштування горизонтальної дорожньої розмітки акриловою фарбою Шмель 11-Б – 2018 р.в.	1
7	Маркірувальна машина для влаштування горизонтальної дорожньої розмітки холодним пластиком Контур 650 ХПЄ – 2018 р.в.	1
8	Маркірувальна машина для влаштування горизонтальної дорожньої розмітки холодним пластиком CITY – 2010 р.в.	1
9	Машина для розмітки пішохідних переходів УДР-30ЛЗ – 2016 р.в.	1
10	Апарат для нанесення фарби безповітряним методом GracoG-Max-3900 (Hseries) – 2015 р.в.	2
11	Автомобіль – вантажний фургон ГАЗ- 2705(2003 р.в.)	1
12	Автомобіль – вантажний фургон ZAZLanosCargo 2019 р.в.	2
13	Машина для демаркування дорожньої розмітки GrindlazerHPDC 89G 25M992 – 2018 р.в	1
14	Повітродувний пристрій BG50 для очистки дорожнього покриття 2018 р.в	3
15	Електростанція пересувна 4 кв EnerSolSWG -7E	1
16	Машина самохідна для забивання паль (Сваєбійка) Turchi 300/F, 2017р., s.n.: 7659D0A117	1
17	Автомобіль ISUZUNQR 71R Загальний вантажний-тентований	1
18	Причіп «ПРАГМАТЕК» А9-4520 (лавета) 2 т.	1
19	Причіп «ПРАГМАТЕК» 0,5 т	2
20	Автомобіль (ZCFC670D505421280)	1
21	Автомобіль IVECO Daily 70C18 Desert Orange VIN (ZCFC670D705421605)	1
22	Автомобіль IVECO Daily 70c18H V (ZCFC670D005405097)	1
23	Вантажний автомобіль СКС-ІЕМЛ180Е28-01БП VIN	1
24	Машина для розмітки доріг ручна LINELAZER 5900 з дозатором склокульок 277065-1	1
25	Машина самохідна для забивання паль Turchi 300/F	1
	Всього	30

Додаток Б

Динаміка активів ТОВ «Трафік менеджмент груп» у 2022-2024 рр.

Актив	2022	2023	2024	Темпи приросту (ланцюгові), %		Абсолютний приріст (ланцюговий), тис. грн.	
				2023	2024	2023	2024
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	96,7	67,7	576,7	-30,0	751,8	-29	509,0
первісна вартість	145,0	145,0	683	0,0	371,0	0	538,0
накопичена амортизація	48,3	77,3	106,3	60,0	37,5	29	29,0
Незавершені капітальні інвестиції	15,9	15,9	15,9	0,0	0,0	0	0,0
Основні засоби	5695,5	5391,0	3842,1	-5,3	-28,7	-304,5	-1548,9
первісна вартість	14045,4	15995,8	16353	13,9	2,2	1950,4	357,2
знос	8349,9	10604,8	12510,9	27,0	18,0	2254,9	1906,1
Усього за розділом I	5808,1	5474,6	4434,7	-5,7	-19,0	-333,5	-1039,9
II. Оборотні активи							
Запаси	5805,6	16253,6	13754,3	180,0	-15,4	10448	-2499,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	19136,9	13915,7	18099,1	-27,3	30,1	-5221,2	4183,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	16,1	10,2	42	-36,6	311,8	-5,9	31,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	10280,5	9488,8	8015,6	-7,7	-15,5	-791,7	-1473,2
Гроші та їх еквіваленти	4056,9	6230,5	3694,9	53,6	-40,7	2173,6	-2535,6
Витрати майбутніх періодів	-	-	230,4	-	-	-	-
Інші оборотні активи	3010,0	2258,3	1480,1	-25,0	-34,5	-751,7	-778,2
Усього за розділом II	42306,0	48157,1	45316,4	13,8	-5,9	5851,1	-2840,7
Баланс	48114,1	53631,7	49751,1	11,5	-7,2	5517,6	-3880,6

Додаток В

Динаміка пасивів балансу ТОВ «Графік менеджмент груп» у 2022-2024 рр.

Пасив	2022	2023	2024	Темпи приросту (ланцюгові), %		Абсолютний приріст (ланцюговий), тис. грн.	
				2023	2024	2023	2024
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	654,0	654,0	654	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	8588,1	10834,0	10494,5	26,2	-3,1	2245,9	-339,5
Усього за розділом I	9242,1	11488,0	11148,5	24,3	-3,0	2245,9	-339,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	4085,2	5123,3	2612,8	25,4	-49,0	1038,1	-2510,5
III. Поточні зобов'язання							
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	26861,4	30658,6	31109,4	14,1	1,5	3797,2	450,8
розрахунками з бюджетом	3935,5	2005,1	1448,5	-49,1	-27,8	-1930,4	-556,6
у тому числі з податку на прибуток	17,5	492,2	0	2712,6	-100,0	474,7	-492,2
розрахунками зі страхування	3,5	7,4	2,9	111,4	-60,8	3,9	-4,5
розрахунками з оплати праці	37,7	62,3	6,6	65,3	-89,4	24,6	-55,7
Інші поточні зобов'язання	3948,7	4287,0	3422,4	8,6	-20,2	338,3	-864,6
Усього за розділом III	34786,8	37020,4	35989,8	6,4	-2,8	2233,6	-1030,6
Баланс	48114,1	53631,7	49751,1	11,5	-7,2	5517,6	-3880,6

**Інформація про обладнання для нанесення дорожньої розмітки
іноземного виробництва, яке ТОВ «ТМГ» придбало у 2018-2021 роках**

Назва обладнання	Країна-виробник	К-сть, шт.	Вартість без ПДВ, грн.	Вартість з ПДВ, грн.
2018 рік				
Платформа дорожня розміточна «Шмель 11Б»	Білорусь	1	1091824,6	1310189,5
Машина дорожня розміточна «Контур 650»	Білорусь	1	2953780,6	3544536,7
Аплікатор гладкий АГ 100	Білорусь	1	19575,5	23490,6
Аплікатор гладкий АГ 150	Білорусь	1	22448,8	26938,6
Всього імпортовано у 2018 році	Білорусь	4	4087629,5	4905155,5
2019 рік				
Дорожньо-розміточна машина LLV5900 17H455	США	1	299250	359100
Демаркіратор GrindLAZER HP DC89 G	США	1	237500	285000
Барабан фрезерний (20,5 см) 25N209	США	1	48875	58650
Всього імпортовано у 2019 році	США	3	585625	702750
2020 рік				
Машина самохідна для забивання палей Turchi 300/F	Туреччина	1	1231171	1477404,8
Всього імпортовано у 2020 році	Туреччина	1	1231171	1477404,8
2021 рік				
Автомобіль (ZCFC670D505421280)	Італія	1	1 211 438	1453725
Автомобіль IVECO Daily 70C18 Desert Orange VIN (ZCFC670D705421605)	Італія	1	1 214 621	1457545
Автомобіль IVECO Daily 70c18H V (ZCFC670D005405097)	Італія	1	1 139 248	1367098
Вантажний автомобіль СКС-ІЕМЛ180Е28-01БП VIN	Італія	1	2 055 366	2466439
Машина для розмітки доріг ручна LINELAZER 5900 з дозатором склокульок 277065-1	США	1	293 050	351660
Всього імпортовано у 2021 році		5	5 913 723	7096467
Всього імпортовано у 2018-2021 роках		13	11818149	14181777

Додаток Е

**Характеристика обладнання для нанесення дорожньої розмітки
групи компаній «СТіМ» (Білорусь)**

Назва обладнання	Характеристика обладнання
Платформа дорожня розміточна «Шмель 11Б»	Призначена для установки на шасі автомобіля «Газель» моделі ГАЗ 3302. Машина з платформою «Шмель 11Б» може здійснювати горизонтальну розмітку доріг безповітряним способом швидко висихаючими фарбами з використанням світлоповертаючих склокульок і є повним аналогом машини дорожньої розмітки «Шмель 11А». Машина має порівняно малі габарити і високу маневреність, завдяки яким прекрасно підходить для розмітки не тільки для магістральних доріг, а й міських вулиць.
Машина дорожня розміточна «Контур 650»	Призначена для нанесення товстим шаром горизонтальної дорожньої розмітки сучасними двокомпонентними холодними пластиками з використанням світлоповертаючих склокульок. Машина може наносити гладкі, структурні і краплинні лінії.

Обладнання для розмітки доріг групи компаній «СТіМ» забезпечує нанесення маркувальних ліній рівномірно і швидко, що дозволяє швидко відновити рух на відремонтованій ділянці траси.

Розроблені програми зазначеної компанії для автоматичних розміточних машин забезпечують можливість одночасного нанесення кількох ліній, за потреби різної ширини і характеру (переривчасті, агломератної).

Оператор-водій машини для розмітки доріг має в першу чергу стежити саме за переміщенням самого транспортного засобу, за потреби змінюючи параметри програми.

Дорожні машини, виготовлені компанією «СТіМ» досить прості в управлінні. Компетентні фахівці компанії «СТіМ» пояснюють працівникам компанії, яка закуповує устаткування, основні правила роботи на машинах для розмітки доріг.

Додаток Ж

Характеристика обладнання для дорожньої розмітки, придбаного в США

Назва обладнання	Характеристика обладнання
Дорожньо-розміточна машина LLV5900 17H455	Машина для дорожньої розмітки з 2-ма механічними пістолетами-розпилувачами - пристрій для нанесення лінійної розмітки фарбою методом безповітряного розпилення. Призначена для виконання середніх і середніх-підвищених обсягів робіт. Переміщається і управляється оператором, що йде позаду машини.
Демаркіратор GrindLAZER HP DC89 G	Використовується для проведення загальних робіт з видалення дорожньої розмітки; легко маневрує і легко запускається в холодну погоду.
Машина для розмітки доріг ручна LINELAZER 5900 з дозатором склокульок 277065-1	<p>Пристрій для нанесення лінійної розмітки фарбою методом безповітряного розпилення.</p> <p>Призначена для виконання середніх і середніх-підвищених обсягів робіт.</p> <p>Переміщається і управляється позаду йде оператором.</p> <p>Сумісна з Самохідними візками оператора — Graco LineDriver.</p>

Додаток И

**Динаміка світових обсягів імпорту товарів за кодом 081090, до яких
відноситься в т.ч. обліпіха, тис. дол. США**

Імпортери	2020	2021	2022	2023	2024
Всього у світі	3625912	4289480	3872352	3547095	3730214
Китай	1177193	1438107	1268562	877032	998534
Сполучені Штати Америки	243936	275113	306313	350567	376238
Нідерланди	243896	302194	281366	238714	240077
Німеччина	145321	150186	149718	178470	198156
В'єтнам	40708	22781	29305	23678	134874
Франція	95031	120528	110888	124511	126726
Індонезія	72560	120719	141994	110375	126623
Гонконг, Китай	187981	297119	146862	125829	122185
Російська Федерація	142694	140143	118617	133447	110300
Канада	69460	81339	87568	93542	109880
Велика Британія	57609	81310	72851	86220	101213
Саудівська Аравія	188301	125440	98186	104731	78479
Австрія	40461	42788	43175	52352	65367
Індія	12382	19732	33841	56809	64131
Бельгія	61084	53421	54626	43116	57063
Італія	57338	72268	54981	53772	56992
Об'єднані Арабські Емірати	75794	83517	86045	89317	56699
Таїланд	32093	32906	36163	40936	48884
Сінгапур	37560	38534	34179	35739	35650
Швейцарія	27962	29380	26571	30679	34824
Інші	615024	761955	690541	697259	587319

Джерело: TradeMap