

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризи, на прикладі ТОВ «Мастерпласт Україна» (Закарпатська обл., Ужгородський р-н. с. Великі Лази, вул. Тельмана, 4/Б)

Виконала: студентка 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Балик Т.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризи, на прикладі ТОВ «Мастерпласт Україна»»

Кваліфікаційна робота магістра: 69 сторінок, 27 рисунків, 3 таблиці, 6 додатків, 21 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – маркетинговий менеджмент.

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства в кризових умовах.

Мета дослідження – вивчення, аналіз та представлення основних шляхів вдосконалення щодо системи маркетингового менеджменту ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.

Методи наукових досліджень: теоретично-дослідницький; системний; дослідницько-порівняльний; економіко-статистичний; економічний; прогнозно-експертний; метод фінансово-економічного моделювання тощо.

Сформовано проектні пропозиції щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Мастерпласт Україна» як складової системи управління в умовах кризи; розробки адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи; впровадження прогнозної маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах.

Ключові слова: маркетинг, менеджмент, криза, кризова ситуація, маркетингова стратегія, адаптивна бізнес-модель, прогнозна маркетингова модель.

ANNOTATION

Topic on «Researching the enterprise marketing management under crisis conditions (LLC «Masterplast Ukraine» as a case study)»

Master Degree thesis consists of 69 pages, 27 figures, 3 tables, 6 appendices, 21 references.

The object of investigation is the marketing management.

The subject of the study is ways of improving the marketing management of the enterprise in crisis conditions

The aim of the work is to study, analyze and present the main ways to improve the marketing management of «Masterplast Ukraine» LLC in the crisis conditions.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and research; systemic; research and comparative; economic and statistical; economic; predictive and expert; method of financial and economic modeling.

General recommendations for the formation of the marketing strategy of «Masterplast Ukraine» LLC as a component of the company's management in crisis conditions have been formed. An adaptive business model of marketing management for «Masterplast Ukraine» LLC in crisis conditions has been developed. It's proposed to implement a predictive marketing and management model for «Masterplast Ukraine» LLC in crisis conditions.

Keywords: marketing, management, crisis, crisis situation, marketing strategy, adaptive business model, and predictive marketing model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....10	
1.1 Основні поняття та сутність маркетингового менеджменту.....	10
1.2 Організація процесу управління маркетингом на підприємстві.....	17
1.3 Особливості маркетингового менеджменту в умовах кризи.....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МАСТЕРПЛАСТ УКРАЇНА» В УМОВАХ КРИЗИ.....26	
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Мастерпласт Україна».....	26
2.2 Аналіз маркетингового менеджменту на підприємстві в умовах кризи.....	32
2.3 Аналіз внутрішнього фінансово-економічного бізнес-середовища підприємства в умовах кризи.....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МАСТЕРПЛАСТ УКРАЇНА» В УМОВАХ КРИЗИ.....43	
3.1 Формування маркетингової стратегії ТОВ «Мастерпласт Україна» як складової системи управління в умовах кризи.....	43
3.2 Розробка адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.....	48
3.3 Впровадження прогностичної маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах.....	53
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....59	
4.1 Вплив виробничого середовища на здоров'я та працездатність людини.....	59
4.2 Організація захисту персоналу та обладнання підприємства у разі виникнення пожеж.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
БІБЛІОГРАФІЯ.....	67
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження відображає те, що в сучасних складних умовах функціонування підприємств виникає потреба в пошуку нових підходів як до всієї системи діяльності підприємств, так і до управління збутом товарів та послуг зокрема. Саме за допомогою маркетингового менеджменту здійснюється вдосконалення управління шляхом поєднання методів менеджменту та маркетингу з використанням стратегічного підходу в кризових умовах функціонування підприємств.

Дослідження та аналіз у сфері маркетингового менеджменту на підприємстві, особливо, в умовах кризи проводили такі вчені науковці як: Бондаренко В.М. [3], Борисенко О.С. [4], Буняк Н.М. [5], Дудар В. [11], Крапко О.М. [4], Курбацька Л.М. [8], Окрепкий Р. [11], Поліщук І.І. [3], Шарко В.В. [3], Шевченко А.В. [4], Фісун Ю.В. [4], Юрин Н.Є. [18-20] та інші.

Мета дослідження – вивчення, аналіз та представлення основних шляхів вдосконалення щодо системи маркетингового менеджменту ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичної сутності та поняття маркетингового менеджменту підприємства.
2. Дослідження та представлення особливостей маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризи.
3. Здійснення аналізу щодо стану маркетингового менеджменту ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.
4. Проведення аналізу внутрішнього фінансово-економічного бізнес-середовища ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.
5. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Мастерпласт Україна» як складової системи управління в умовах кризи.

6. Розробка адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.

7. Впровадження прогностичної маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах.

Об'єкт дослідження – маркетинговий менеджмент.

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства в кризових умовах.

Методи наукових досліджень: теоретично-дослідницький; системний; дослідницько-порівняльний; економіко-статистичний; економічний; прогностично-експертний; метод фінансово-економічного моделювання тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-науковців на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, монографій; нормативно-правова база законів України; фінансово-статистична звітність ТОВ «Мастерпласт Україна».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних висновків щодо сутності та ролі маркетингового менеджменту, а також в обґрунтуванні запропонованих основних шляхів щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні шляхів щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах, а саме: формуванні маркетингової стратегії підприємства як складової системи управління в умовах кризи; розробці адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для підприємства в умовах кризи; впровадженні прогностичної маркетингово-управлінської моделі для підприємства в кризових умовах. Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності даного ТОВ «Мастерпласт Україна».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та

обговорювались на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 03 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 69 сторінок, 27 рисунків, 3 таблиці, 6 додатків. Бібліографія включає 21 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні поняття та сутність маркетингового менеджменту

Військовий час вимагає якісно нових підходів як до всієї системи діяльності підприємств, так і до управління збутом товарів та послуг. Все це безпосередньо пов'язано із процесами вдосконалення управління методами менеджменту та маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до функціонування підприємств, що реалізується за допомогою маркетингового менеджменту. Вважається, що маркетинговий менеджмент є складовою системи менеджменту, за допомогою якого забезпечуються ринкова орієнтація компанії, реалізація стратегічного підходу до маркетингу, інтеграція структурних підрозділів підприємства на реалізацію поставлених цілей і завдань. Незаперечним є той факт, що маркетинговий менеджмент є однією із складових системи менеджменту, тобто – це мистецтво та наука управління щодо вибору цільових сегментів ринку, залучення та утримання нових потенційних споживачів. Зокрема, у вітчизняній економічній літературі, маркетинговий менеджмент розглядається як маркетингове управління або управління маркетингом. Також його можна розглядати як процес управління маркетинговою діяльністю підприємства, побудованого на принципах маркетингу. Аналізуючи існуючий практичний досвід та сучасні реалії можна стверджувати, що маркетинговий менеджмент необхідно розглядати як складну послідовну систему управління, спрямовану на досягнення кінцевих результатів організації з точки зору задоволення існуючих потреб цільового ринку в цілому.

Для більш детального аналізу необхідно виділити складові маркетингового менеджменту, до яких належать: економічні, маркетингові та управлінські (рис. 1.1) [4, с. 12].



Рисунок 1.1 – Характеристика основних складових маркетингового менеджменту

Розглядаючи підприємство як відкриту систему, маркетинговий менеджмент в ній виступає як управління діяльністю фірми, спрямоване на ринок. Під час прийняття керівництвом управлінських маркетингових рішень враховуються особливості зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища, а також особливості того чи іншого бізнесу. Стосовно маркетингового менеджменту як управління функцією, то його роль зводиться до підтримки реалізації функцій в різних сферах функціонування підприємства (виробничої, фінансової, збутової, інноваційної тощо), що сприяє забезпеченню тісних взаємозв'язку на ринку. Варто також зазначити, що досягнення маркетингових цілей можливе при умові взаємоузгодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства, а маркетинговий менеджмент в цьому процесі повинен завчасно виявляти потреби ринку, швидко реагувати на всі його зміни, зважаючи при цьому на потенційні можливості конкурентів. Саме тому керівники підприємств

та його менеджери, які працюють в сфері маркетингу мають працювати єдиним злагодженим колективом для досягнення поставлених цілей, будучи залученими до процесу маркетингового менеджменту в цілому. Розглядаючи саме такий варіант доцільно використовувати термін «маркетингове партнерство». Відштовхуючись від даного поняття маркетинговий менеджмент можна розглядати як цілеспрямований процес координування і регулювання всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на мікро- та макрорівнях, і які базуються на принципах маркетингу. При цьому метою маркетингового менеджменту є процес управління маркетингом, який забезпечує повне задоволення потреб споживачів та реалізацію всіх стратегічних результатів підприємства. З цієї позиції процес маркетингового менеджменту можна вважати сукупністю послідовних управлінських рішень щодо планування, організації та контролю маркетингової діяльності підприємства, які приймаються в результаті проведення детального аналізу ринкових можливостей і небезпек, розробки усіх складових елементів комплексу маркетингу.

Розглядаючи особливості розробки та впровадження системи ефективного маркетингового менеджменту в діяльність підприємстві, варто виділити наступні умови:

- чітке розуміння суті, змісту та значення маркетингового менеджменту;
- постановка цілей маркетингового менеджменту;
- визначення принципів, функцій та етапів використання системи маркетингового менеджменту [8].

Поряд з цим варто зазначити, що поняття «маркетинговий менеджмент» є більш ширшим поняттям, тому його доцільно розглядати більш детально, ніж тільки як загальну функцію менеджменту підприємства. В цьому аспекті маркетинговий менеджмент охоплює управління усіма загальними та спеціальними функціями підприємства, які входять в загальну концепцію маркетингу [4-5; 11]. З цієї позиції суть маркетингового менеджменту також виражається в практичній реалізації основних функціях менеджменту –

плануванні, аналізі, організації та контролі запланованих маркетингових заходів, які сприятимуть досягненню поставлених цілей підприємства.

Ефективне функціонування системи маркетингового менеджменту повинне базуватися на науково-обґрунтованих основних та додаткових принципах маркетингу. Так, система маркетингового менеджменту ефективно функціонуватиме, якщо управління підприємством буде здійснюватися на основі використання науково-обґрунтованих принципів маркетингу, націлених на максимальне задоволення споживчих потреб клієнтів. Саме тому варто виділити основні принципи маркетингового менеджменту, яких доцільно дотримуватися ринково-орієнтованому підприємстві (рис. 1.2) [3; 21].

Представлені вище принципи маркетингового менеджменту формуються у певні структуруванні завдання у межах загального процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства. Дані принципи повинні базуватися, з одного боку, на загальних принципах управління, з іншого – враховувати особливості маркетингу як об'єкта управління. Окремою групою варто виділити забезпечувальні принципів управління маркетингом, до яких відносять наступні: системність; комплексність; ефективність; оптимальність.

Зазначимо, що повне або часткове використання вищезазначених принципів залежить від об'єкта управління маркетингом, особливостей його функціонування та призначення.

Для більш детального вивчення сутності змісту поняття маркетингового менеджменту, на рис. 1.3 представимо його основні та допоміжні (специфічні) функції.

Основні принципи маркетингового менеджменту для ринково-орієнтованого підприємства	
Використання системного підходу до управління маркетингом	Передбачає проведення комплексного та взаємопов'язаного дослідження для вирішення наявних проблем маркетингу, ефективно застосовуючи сучасні методи, а також технічні та організаційні заходи
Науковість управління менеджментом	Передбачає врахування всіх необхідних дії щодо економічних законів та закономірностей розвитку суспільства й природи, застосування наукових підходів до організації та функціонування маркетингового комплексу, а також систематичне проведення аналізу й оцінки реальних умов розвитку маркетингової системи, широке застосування науково-обґрунтованих прогнозів, забезпеченість ефективного та дієвого зворотного зв'язку тощо
Орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств	Передбачає сприяння та забезпечення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом інвестування, переважно, в нові технології, а також в управлінські інновації
Правова регламентація відносин у системі управління маркетингом	Передбачає чітке дотримання як вітчизняних, так і зарубіжних нормативних законодавчих актів, що регулюють маркетингову та іншу діяльність підприємств, а також зниження суб'єктивізму в управлінні
Зацікавленість в отриманих результатах діяльності	Передбачає визначення рівня залежності між внеском кожного працівника маркетингової структури в отриманий загальний результат діяльності підприємства та його особистими доходами
Оптимальність та ефективність	Передбачає те, що управління маркетингом повинно здійснюватися з метою економії наявних ресурсів: трудових, фінансових та матеріальних, та найбільш продуктивного використання праці
Цільова спрямованість управління маркетингом	Передбачає ефективну орієнтацію на отриманий кінцевий результат від виробничо-збутової діяльності, а також на забезпечення успішного довготривалого розвитку підприємства
Поєднання процесу управління маркетингом щодо централізованих й децентралізованих засад	Передбачає ефективне та дієве поєднання єдино-управління із врахуванням демократичності засад щодо управлінні маркетинговою діяльністю підприємства в цілому
Правильність підбору та раціональність розстановки кадрів на підприємстві	Здійснюється із врахуванням того, щоб кожен із працівників перебував «на своєму робочому місці», а також, щоб кожен працівник як найкраще був спроможним виконувати доручені йому завдання та задачі
Єдиноначальність	Передбачає повне підпорядкування всього персоналу одній собі – керівнику маркетингової структури та його особисту відповідальність за результати функціонування цієї структури
Поєднання політичного та господарського управління	Передбачає взаємодію політики зі загальною стратегією підприємства, а також його господарських цілей та фінансово-економічних результатів
Повнота інформаційного забезпечення управління маркетингом	Передбачає здійснення якісного оцінювання та проведення аналізу щодо стану ринкових процесів для прийняття правильних та успішних маркетингових рішень
Соціально-організаційне спрямування управління маркетингом	Передбачає ефективне здійснення управління маркетингом із акцентом на врахування соціально-організаційних потреб споживачів продукції (товарів, послуг) підприємства
Забезпечення ефективного зворотного зв'язку	Передбачає отримання чіткої та вчасної інформації щодо виконання та реалізації управлінських рішень, в тому числі, й маркетингових

Рисунок 1.2 – Характеристика основних принципів маркетингового менеджменту для ринково-орієнтованого підприємства

ФУНКЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні функції маркетингового менеджменту

- аналіз та оцінка стану ринку та конкурентної ситуації, а також ринкових можливостей підприємства із урахуванням забезпеченості необхідними ресурсами
- планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм
- організація виконання мети, цілей та завдань маркетингового менеджменту
- мотивування, тобто розробка та реалізація матеріальних й моральних стимулів для працівників підприємства з метою підвищення ефективності їхньої діяльності
- здійснення контролю та аналізу за виконанням запланованих маркетингових планів та заходів

Допоміжні функції маркетингового менеджменту

- створення системи маркетингової інформації на підприємстві
- визначення цільових ринків підприємства, їхньої місткості та кон'юнктури
- організація виконання мети, цілей та завдань маркетингового менеджменту
- дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства
- прогнозування збуту продукції (послуг) підприємства
- аналіз конкурентних можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів
- визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик)
- розробка маркетингових програм підприємства
- формування товарної, цінової, збутової й комунікаційної політик підприємства
- управління розробкою товарів
- управління ціноутворенням
- управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції
- управління маркетинговими комунікаціями підприємства
- створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності підприємства
- розробка й застосування системи управління персоналом підприємства в сфері маркетингу

Рисунок 1.3 – Характеристика основних та допоміжних функцій маркетингового менеджменту

Аналізуючи методологічну основу маркетингового менеджменту слід виділити декілька підходів, які впливають на формування останнього, а саме: системний підхід; комплексний підхід; оптимізаційний підхід; ситуаційний підхід.

Суть даних підходів, які формують методологічну основу маркетингового менеджменту представлено на рис. 1.4.

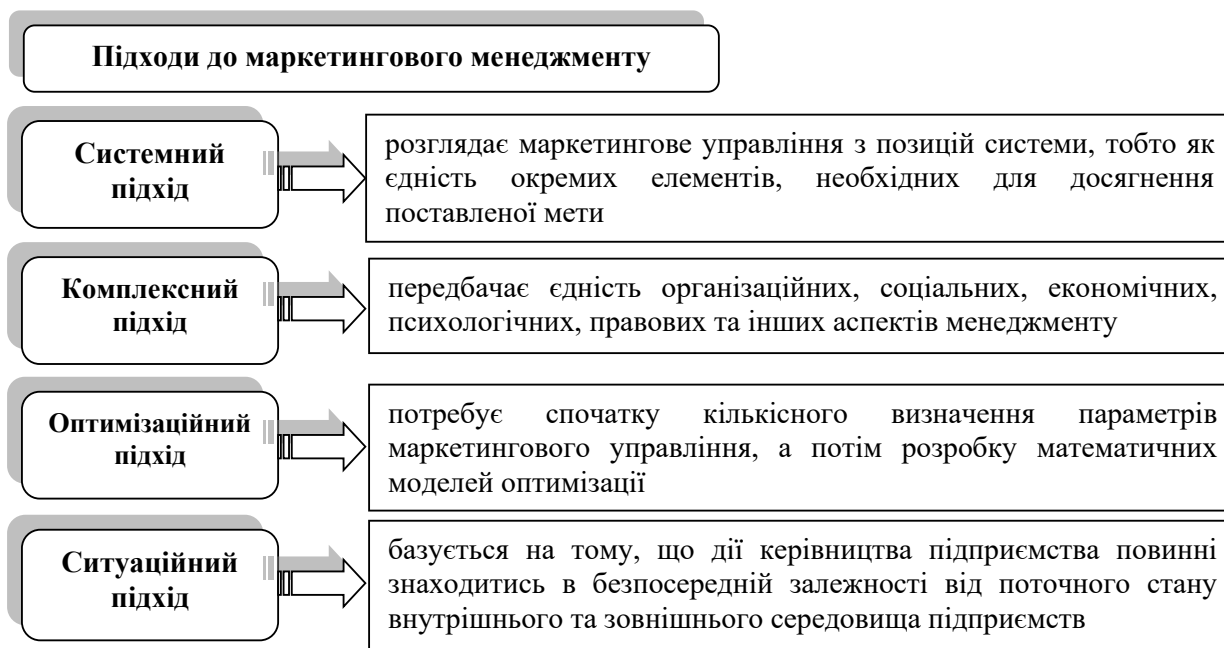


Рисунок 1.4 – Підходи, які формують методологічну основу маркетингового менеджменту

Проаналізувавши вищевикладені підходи, які формують методологічну основу маркетингового менеджменту можна констатувати, що його основна мета полягає у забезпеченні такого рівня управління, який би дозволяв якісно та ефективно реалізувати маркетингову діяльність.

Розкрити сутність маркетингового менеджменту допомагає визначення його основних завдань, які представлені на рис. 1.5.

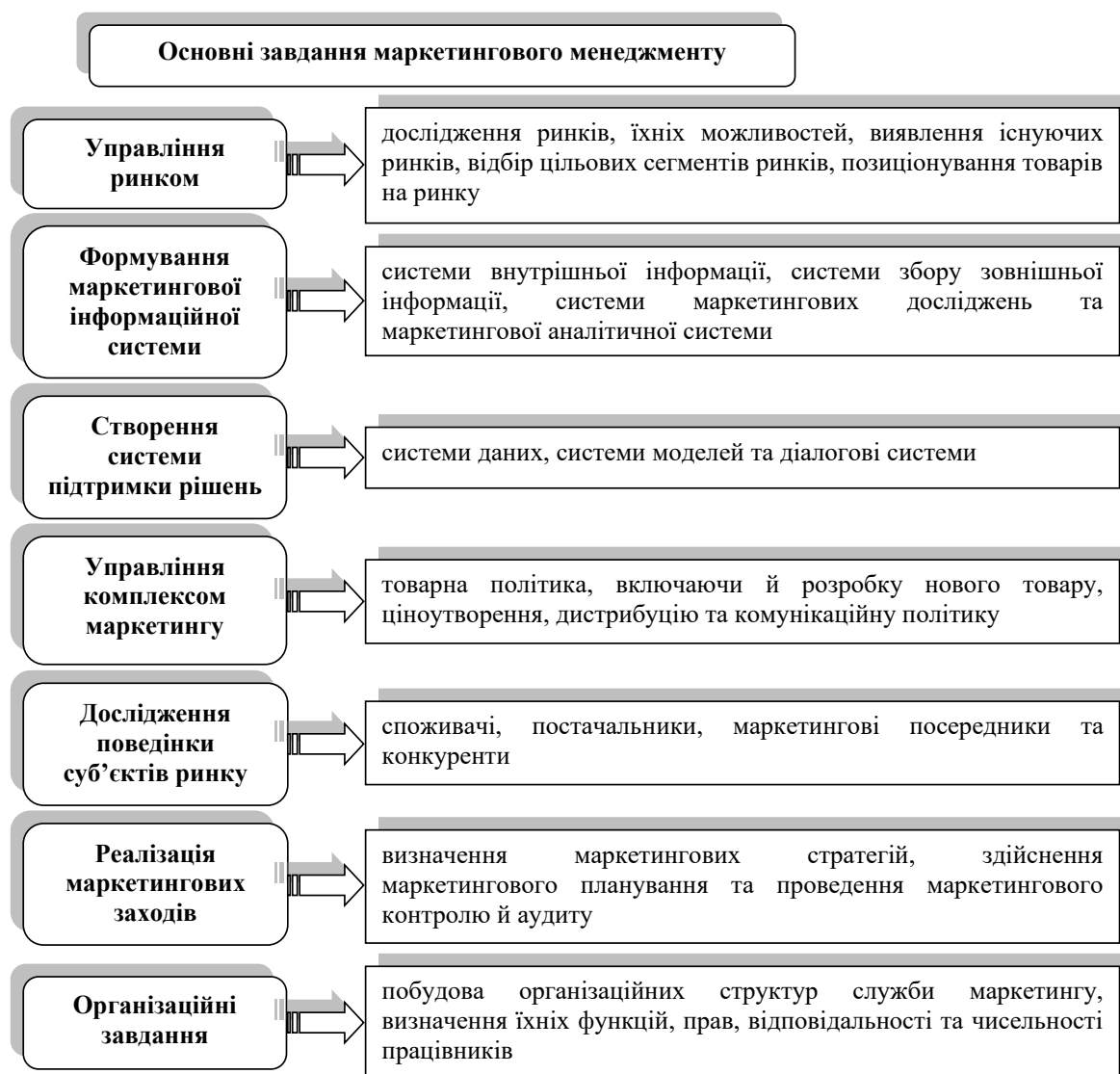


Рисунок 1.5 – Суть основних завдань маркетингового менеджменту

Аналіз основних завдань, дозволив зробити висновок, що реалізація заходів по формуванню та впровадженню системи маркетингового менеджменту вимагає від керівництва організації розробки та впровадження реалізації ефективної моделі маркетингового менеджменту.

1.2 Організація процесу управління маркетингом на підприємстві

Під час формування, впровадження та реалізації маркетингового менеджменту на будь-яких підприємствах виникають різного роду проблеми, що пов'язані із:

- змінами та нестабільністю зовнішнього маркетингового середовища;

- зміною ринкової кон'юнктури;
- жорсткою конкурентною боротьбою;
- небажанням керівництва організації до здійснення радикальних технологічних змін в управлінні;
- відсутністю висококваліфікованих кадрів з маркетингового менеджменту;
- відсутністю маркетингової концепції в управління організацією [5, с. 14].

Зупинимося більш детально на ролі та значенні маркетингової концепції в управлінні підприємством, яка є комплексною системою і дозволяє об'єднати можливості останнього з потребами ринку. Вітчизняні підприємства та організації повинні кардинально змінити вектор маркетингової орієнтації в бік орієнтації на використання маркетингової концепції, що, у свою чергу, вимагатиме певних змін структури їх управління.

В цьому плані, варто зауважити, що складовими елементами маркетингового менеджменту являються всі процеси, які відбуваються у виробничій, господарській, збутовій, маркетинговій та інших видах діяльності підприємств. Тому, доцільно буде відмітити найбільш важливі напрямки формування та розвитку маркетингового менеджменту підприємств, які представлені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Напрямки формування та розвитку маркетингового менеджменту підприємств [11]

Сучасний ринок потребує постійних змін, зокрема процесу удосконалення маркетингових технологій. А це, у свою чергу, включає різноманіття методів, прийомів, способів прийняття та ухвалення управлінських рішень, які сприятимуть досягненню не тільки маркетингових цілей, але й цілей організації в цілому. Варто також зазначити, що маркетинг є цілісною складовою в системі управління і йому притаманні всі особливості, які притаманні процесу управління. Виходячи з цього, відмітимо, що дане управління є свідомим та цілеспрямованим процесом впливу на маркетингову діяльність підприємства за допомогою основних функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю з метою досягнення маркетингових цілей підприємства [9].

Розглядаючи детальніше поняття «маркетинговий менеджмент» або «управління маркетингом», слід зазначити, що дане поняття складне і включає в себе комплекс стратегічних і тактичних заходів, покликаних забезпечити конкурентоздатність підприємства та його прибутковість. Цього не можливо здійснити без уточнення основних завдань, які повинні бути вирішені в процесі управління маркетингом (рис. 1.7).

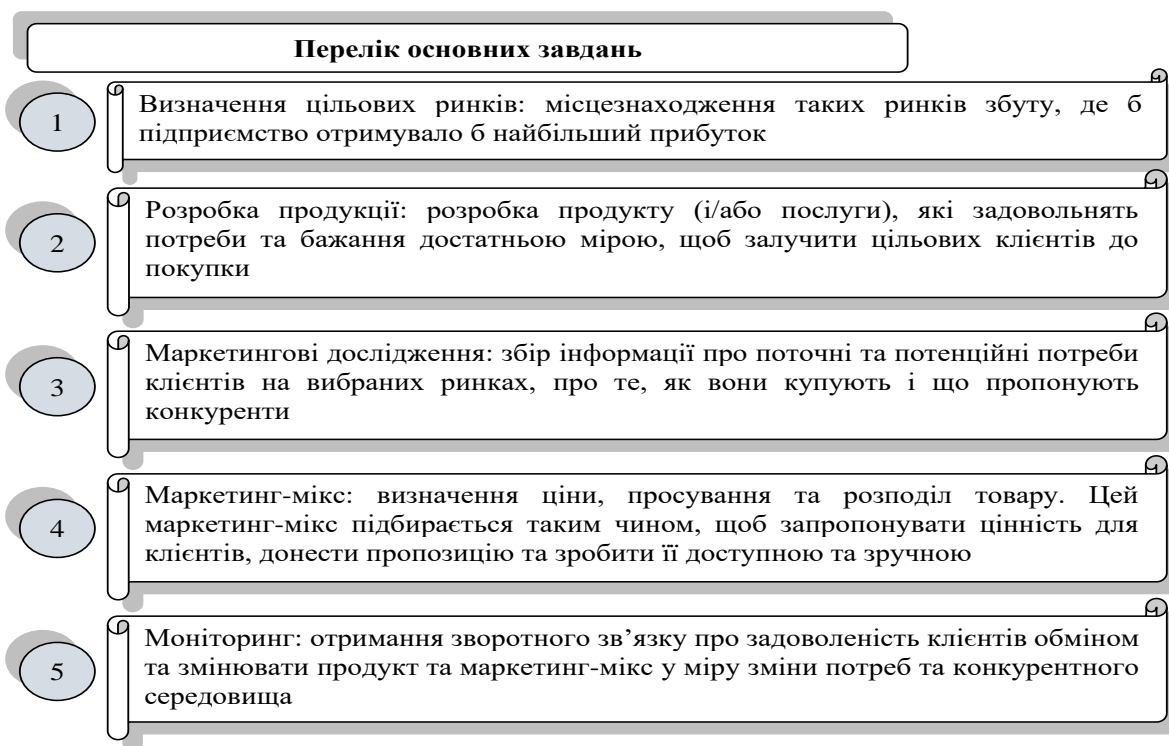


Рисунок 1.7 – Основні завдання, які повинні бути вирішені в процесі управління маркетингом [12]

Виходячи з вищезазначених завдань, управління маркетингом можна вважати процесом, який включає в себе визначення потенційних ринків, вивчення та врахування потреб споживачів на даних ринках, а також розробку та впровадження нового продукту, його цінову політику та просування. Тобто створення та підтримка високого рівня конкурентоспроможності даного підприємства. У цьому випадку маркетинговий менеджмент розглядають одним із стратегічних інструментів, що ефективно використовується для просування продукції чи послуг, а застосування методів управління маркетингом дозволяє ефективно використовувати наявні та потенційні можливості зростання конкурентоспроможності та виходу підприємства на нові цільові ринки збуту. При цьому здійснюється чітке координування зусиль керівництва маркетинговими службами з метою просування товарів та послуг, власного бренду та пошуку потенційних клієнтів.

На даний час, вітчизняні підприємства та організації, щоб залишатися конкурентоспроможними у своїй галузі, мають мати ефективні антикризові маркетингові стратегії. Саме управління маркетингом допомагає існуючому та новому бізнесу знайти власну ринкову нішу, заповнити її новими товарами чи послугами.

До основних елементів управління маркетингом відносять [4-5]:

1. Постановка цілей (встановлення досяжних цілей, цілей продажів, фінансових цілей та цілей розвитку фірми).
2. Координування (тісна співпраця та узгоджувальні дії між керівниками та персоналом підприємства в цілому).
3. Дослідження ринку (моніторинг, оцінка проблем та нових викликів, розробка маркетингового плану).
4. Налагодження співпраці (встановлення стійких відносин зі старими клієнтами та залучення нових клієнтів).
5. Генерація ідей (адаптація до ринкових змін й тенденцій та своєчасне реагування на них).

Зацікавленість підприємства у результатах власної діяльності визначає необхідність підвищення ефективності всіх процесів, в тому числі, пов'язаних з управлінням маркетингом, яке є результатом злагодженої роботи всіх його структурних підрозділів. Така робота вимагає розроблення та побудови ефективної системи управління маркетингом, з врахуванням специфіки діяльності кожного окремого підприємства чи організації. Саме тому при побудові системи маркетингового менеджменту, виділяють наступні підсистеми:

- керуючу (орган управління маркетингом підприємства);
- керовану (планування, організація, здійснення та контроль маркетингової діяльності) [10].

За допомогою цих двох підсистем формують модель управління маркетингом, яка представляє собою сукупність організаційної структури, процесів, ресурсів, методів, способів та технологій, що сприятимуть реалізації маркетингових переваг підприємства в теперішньому та майбутньому бізнес-середовищі. В процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства задіяно багато висококваліфікованих спеціалістів як керівників, так і працівників-виконавців. Реалізація моделі управління маркетингом зазвичай здійснюється відділом маркетингу підприємства або спеціально створеним органом з управління маркетинговою діяльністю підприємства. Всі ці управлінські структури виконують ряд управлінських функцій, а саме: інформаційно-аналітичну, регулятивну, координаційну, мотиваційну, дорадчу та контрольну функції, з метою маркетингової діяльності підприємства в цілому. Тобто, орган управління маркетинговою діяльністю підприємства повинен здійснювати загальне керівництво та координування діяльності всіх підрозділів підприємства [8; 9].

Процес прийняття управлінських рішень органу управління здійснюється з урахуванням змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Дані фактори чинять прямий та опосередкований вплив не тільки на процес прийняття управлінських рішень, але й на рівень ефективності її маркетингової діяльності підприємства зокрема. Доцільно також зауважити, що

дані фактори дуже погано піддаються контролю, тому одним із завдань маркетингової служби організації є пошук засобів впливу на дані чинники та посилення зворотного зв'язку. На основі моніторингу та детального аналізу усіх факторів впливу здійснюється формування загальної корпоративної стратегії підприємства. А після опрацювання всієї отриманої інформації відбувається визначення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства, виявляються проблемні аспекти в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також пропонуються шляхи підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності. З цією метою реалізації вищевикладених завдань, органом управління розробляється цілий комплекс цільових завдань для окремих підрозділів підприємства, а також цим органом здійснюється контроль за їх виконанням [3; 11;21].

Щодо ефективності маркетингової діяльності підприємства, то вона не тільки визначається досягнутими показниками маркетингової діяльності, правильністю всіх управлінських процесів та рішень, але й рівнем ефективності діяльності роботи кожного окремого підрозділу. Відповідно, оцінка ефективності маркетингової діяльності здійснюється не локально, а на рівні всього підприємства.

1.3 Особливості маркетингового менеджменту в умовах кризи

Кризові умови функціонування підприємств передбачають комплексну взаємодію інструментів маркетингу та менеджменту. Система менеджменту дозволяє приймати адекватні управлінські рішення у всіх сферах діяльності підприємств, в тому числі, і в сфері маркетингу. Гарантом в цьому процесі є правильний вибір та реалізація антикризової політики, яка базується, перш за все, на внутрішньому потенціалі власних можливостей підприємства. А останні, в свою чергу, є складовими елементами діючої системи менеджменту, до яких належить планування, прогнозування, організація взаємодії, інформаційне та матеріальне забезпечення, мотивація, координування, контроль тощо.

Аналізуючи антикризову програму підприємства, зазначимо, що маркетинг в антикризовому управлінні є не тільки однією з підсистем підприємства, але й основою, на якій базується робота всіх інших його підрозділів. В загальній стратегії підприємства маркетингова антикризова стратегія, яка включає в себе наступні стратегії: скорочення; зростання; стабілізації; диференціації; конкурентних переваг; комунікативну; інноваційну; ринкову; диверсифікації, являється кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством. А її основною метою є виведення підприємства з кризової ситуації маркетингової сфери, але й з кризи підприємства в цілому.

На рис. 1.8 представлено ряд заходів антикризового маркетингу, що вважаються найбільш пріоритетними [7-9].

Сучасна військова політична та економічна ситуація, яка склалася в нашій країні, вимагає прийняття швидких адекватних управлінських маркетингових рішень, пов'язаних із зміною цінностей та потреб споживачів, зумовленою впливом внутрішніх, і, особливо, зовнішніх чинників середовища. А це, у свою чергу, вимагає використання на практиці сучасних підходів до формування відповідних стратегій виходу з кризи, в тому числі, і в сфері маркетингу. Саме тому традиційне антикризове управління поповнюється сучасним маркетинговим інструментарієм. За допомогою останнього здійснюється досягнення не тільки маркетингової мети та цілей, але й загальної мети та цілей організації в цілому.

Варто зазначити, що маркетингові кризові явища мають такий же динамічний та циклічний характер, як і звичайні кризові явища. Звідси випливає, що їх можна передбачити, попередити, промоніторити, проаналізувати та оцінити.

Маркетингові кризові явища можуть бути обумовлені впливом ряду чинників, зокрема:

- зміною цінової політики, тобто ціноутворенням;
- процесами капіталізації;
- темпами виробництва;
- інноваційною політикою;
- рівнем партнерства;

- комунікаційною політикою;
- тощо.

Перелік найбільш пріоритетних заходів щодо антикризового маркетингу	
➔	постійний моніторинг рівня та стану ринку збуту та зміна його сегментації;
➔	оцінка та прогнозування місткості освоєного ринку та оцінка чинників, що впливають на його розмір;
➔	концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах;
➔	повний або частковий вихід із неперспективних ринків та їх сегментів;
➔	припинення виробництва та збуту збиткової продукції, що не користується попитом;
➔	концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання;
➔	вибір тактики маркетингової діяльності, побудованої на заходах «партизанського» та «вірусного» маркетингу;
➔	заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства;
➔	гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів;
➔	формування власної дилерської мережі, фірмової торгівлі для зниження трансакційних витрат;
➔	дослідження рівня попиту споживачів, усунення надлишкових ланцюгів товароруку;
➔	регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг);
➔	створення мінімальної дистанції між виробником (постачальником) та замовниками (кінцевими споживачами), за якої підвищиться роль прямих продажів;
➔	орієнтація на придбання корпоративних прав слабких конкурентів для посилення конкурентної позиції;
➔	вихід на зовнішні ринки за умов позитивної кон'юнктури для збільшення обсягів збуту, норми прибутковості тощо;
➔	активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та користування перевагами нецінової конкуренції;
➔	залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції;
➔	активна комунікаційна підтримка програми зі створення позитивного іміджу підприємства для кредиторів, інвесторів, працівників, органів державного управління тощо;
➔	ефективне впровадження маркетингу партнерських відносин

Рисунок 1.8 – Перелік найбільш пріоритетних заходів щодо антикризового маркетингу

Маркетингове управління в умовах кризи, як будь-яке управління містить в собі антикризові елементи, бо має на меті забезпечити реалізацію трьох важливих етапів кризового управління, а саме: попередження кризових явищ, реагування на кризу та післякризове управління. Отже використання маркетингового інструментарію, зокрема, функцій, методів, способів тощо, дає змогу вважати його багатограним та нестандартним, бо його використання змінюється не тільки відповідно до рівня кризового стану підприємства, але й чинників ринкового середовища. Аналізуючи залучення маркетингових інструментів в кризових умовах на різних етапах кризового управління, відмітимо, що на стадії передбачення (передкризовій) значну роль відіграють маркетингові дослідження, зокрема, збір маркетингової інформації та її моніторинг. На стадії кризи використовують маркетингові комунікації, стратегії ціноутворення та різного роду сучасні інноваційні маркетингові засоби. На останній стадії – післякризовій використовують стратегії диверсифікації та стратегії, пов'язані із інноваціями, креативні стратегії, кадрові стратегії. Мета останніх стратегій – не тільки забезпечити вихід з кризового стану підприємства, але й його відновлення, забезпечення санації, пошук нових ринкових можливостей та подальшого розвитку підприємства загалом. Саме в теперішній час дані інструменти маркетингового менеджменту можуть бути рекомендовані для вирішення стратегічно важливих завдань в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Описуючи механізм антикризового маркетингу на підприємстві, варто акцентувати увагу на його основних складових, серед як виділяють: об'єкт управління (кризові явищі та кризовий стан); суб'єкт управління (відповідальні органи антикризового управління); засоби та мету антикризового управління; ефективну систему комунікування; постійний антикризовий контроль, корегування та зворотній зв'язок [4; 5; 8; 11].

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що роль та значення управління маркетингом на підприємстві в умовах кризи підприємством є важливим та складним процесом, який вимагає суттєвого удосконалення та розробку нових креативних та інноваційних підходів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МАСТЕРПЛАСТ УКРАЇНА» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Мастерпласт Україна»

Початок своєї історії досліджуване підприємство ТОВ «Мастерпласт Україна» бере, починаючи з 1997 р., адже, саме тоді відбулося створення іноземної фірми під назвою «Masterplast Kft» в м. Шарсентмігаль (Угорщина), загальний штат якої становив п'ять працівників. Основна сфера діяльності цієї фірми була зосереджена на продажах будівельних матеріалів. Також, потрібно зазначити і про те, що менеджмент фірми розробив правильну стратегію й тактику щодо своєї діяльності, особливо, це відобразилося в отриманих позитивних фінансових результатах протягом першого року її діяльності, що, у підсумку, послужило потужним поштовхом для її подальшого розвитку на майбутнє.

Застосовуючи правильну та чітку політику менеджменту, а також використовуючи сучасну концепцію комплексу маркетингу в діяльності даної фірми, на протязі наступних двох періодів відбувався доволі значний та динамічний її розвиток, що посприяв тому, що вона зайняла лідерську позицію на ринку будівельних матеріалів в Угорщині в цілому.

Уже протягом 2000-х років розпочинається досить активний розвиток цієї компанії, а, відповідно, разом із цим зростають і потреби партнерів тощо. Тому, все це, в підсумку, значно посприяло початку активного розширення свого товарного асортименту та послуг. Відбувався успішний вихід даної фірми на такі ринкові сегменти як: ринок фасадної теплоізоляції; ринок сухого будівництва; ринок теплоізоляції; ринок звукоізоляції; ринок гідроізоляції. Також, для забезпечення постійного свого розвитку, фірма невпинно розвивала власної систему логістики, систему здійснення закупок, а також й систему здійснення

продажів, тому, саме завдяки цьому, вона стає однією із потужних та провідних підприємств, що є на цьому ринку в Угорщині.

Варто зазначити, що починаючи від 01.07.2016 р. здійснювати свою комерційну діяльність, дана фірма вже продовжує під назвою «Masterplast Hungária Kft». Отже, здійснюючи свою діяльність на основі правильно сформованої концепції маркетингу «Masterplast» переріс у потужну фірму, значного міжнародного рівня. Максимальний розмір даної компанії в статусі великого регіонального підприємства, що має хороший європейський рівень був досягнутий протягом 2005 р. її діяльності. Вже на той час існували, та й продовжують свою ефективну діяльність й сьогодні вісім товариств, що розміщені в різних країнах світу. Проте, саме протягом 2005 р. було засновано, так зване, ТОВ «Мастерпласт Україна», яке продовжує здійснювати власну успішну діяльність й по сьогоднішній день. Розпочинаючи із 2012 р., фірма почала активно розвивати свою діяльність в напрямку експорту, і в результаті цього, станом вже на 2020 р. її філіали розміщені в більш, ніж сорока країнах світу.

Для того, що забезпечити собі конкурентоспроможність та достатню кількість якісної продукції в 2005 р. керівництво компанії вирішує та розпочинає власну виробничу діяльність. Адже, в підсумку, запровадження такої виробничої стратегії, надає значні можливості щодо забезпечення як індивідуальних потреб клієнтів (споживачів), так і сприяє постійному збільшенню досвіду, що супроводжується покращенням якості продукції та товарів.

Щоб добитися великих успіхів та зайняти значні лідерські позиції, щоб досягнути високого рівня конкурентоспроможності та достатнього рівня якості своєї продукції, керівництво компанії невпинно працює над удосконаленням основної концепції менеджменту її діяльності. Так, зокрема, було продумано вихід компанії на біржовий ринок, який забезпечувався технічним виходом акцій цієї компанії на біржу 29.11.2011 р. Вже, за перше півріччя 2012 р. відбулося доволі значне збільшення рівня капіталу компанії, яке було здійснено в два етапи. Також, завдяки значним розмірам надходженням із біржових транзакцій, компанія

зуміла запуснути нову виробничу базу для розвитку своєї діяльності. А вже, починаючи із жовтня 2017 р. акції даної компанії є зареєстрованими як «акції преміум категорії» на Будапештській фондовій біржі, що є дуже значним показником для її діяльності на перспективу та її місця на даному ринку.

Взагалі, ТОВ «Мастерпласт Україна» вже понад п'ятнадцять років успішно функціонує на ринку України й досі залишається одним із успішних лідерів щодо своєї продукції. Також, компанія володіє п'ятьма структурними підрозділами, які є розміщені в таких містах України: Дніпрі, Києві, Миколаєві, Рівному, Ужгороді. В кожному із цих підрозділів працює злагоджена команда професіоналів-фахівців своєї справи, які є завжди готовими до нових викликів щодо наявних умов діяльності. Для забезпечення власної лідерської позиції, в компанії завжди застосовується професійна система продажів, проводиться постійна перевірка щодо якості продукції та товарів, для покращення власної стратегії реалізуються гнучкі управлінські рішеннями, а також наявна прозора система щодо інформування покупців тощо.

На рис. 2.1 відображено основну суть місії та бачення майбутнього щодо діяльності та загального функціонування досліджуваного підприємства.

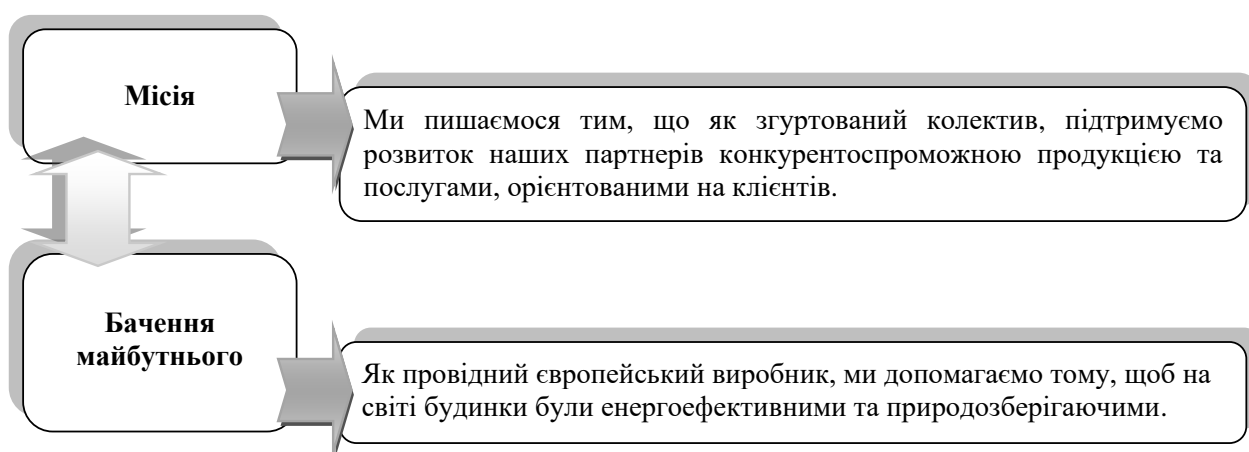


Рисунок 2.1 – Основна суть місії та бачення майбутнього
ТОВ «Мастерпласт Україна»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [15]

Потрібно наголосити на тому, що будь-яка ефективна управлінсько-організаційна діяльність компанії є напряду пов'язаною із її структурними

елементами такими як, наприклад, менеджмент та маркетинг. Зрозуміло, що ці елементи, що є на досліджуваному підприємстві є надзвичайно важливими, а тому його діяльність повинна розпочинатися із чітко пророблених та унікальних його місії та бачення майбутнього. Адже, це, по суті, найважливіша складова – основа забезпечення та подальшої підтримки в діяльності та функціонуванні даного досліджуваного підприємства, що відображає основну суть концепції всієї його діяльності тощо.

Рис. 2.2 представляє собою основну систему цінностей, яку пропагує досліджуване підприємство у свої діяльності.

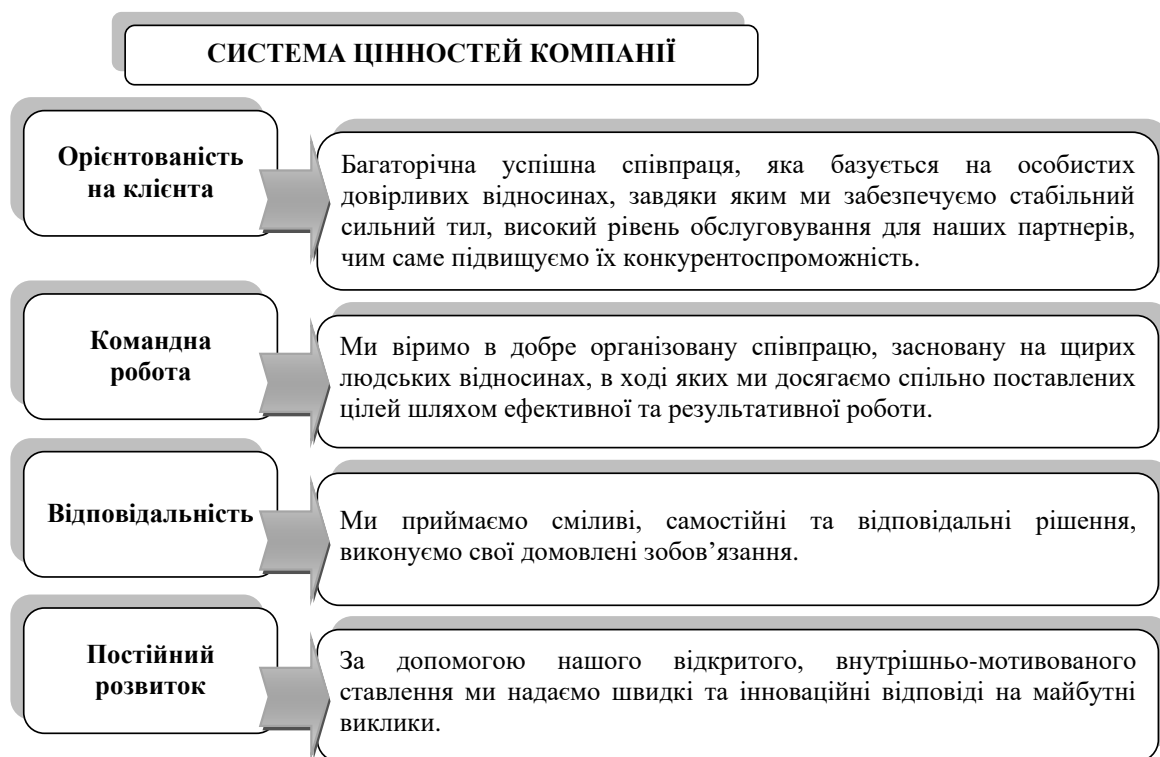


Рисунок 2.2 – Система цінностей ТОВ «Мастерпласт Україна»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [15]

Отже, система цінностей компанії є також не менш важливою, адже, вона являє собою певний набір чітких правил, а також морально-етичних та ділових принципів, які повинні поділяти всі працівники цієї компанії та дотримуватися їх при виконанні своїх прямих професійних обов'язків й діяльності в загальному тощо. Тобто, іншими словами, це набір головних принципів, які необхідно

застосовувати у власній діяльності всьому персоналу досліджуваного підприємства. Адже, успішність бізнесу може бути тільки за тих умов, при яких всі працівники чітко розуміють та поділяють політику компанії щодо того, в якому саме напрямку вона повинна рухатися за будь-яких умов бізнес-середовища її перебування тощо. Увесь персонал компанії повинен працювати як «єдиний злагоджений організм», основний вектор якого направлений на отримання позитивних результатів від її діяльності. А, тому, система цінностей компанії є своєрідним орієнтиром у правильності виконання різноманітних обов'язків усіх її працівників: фінансовий, економічних, управлінських, організаційних, логістичних, проектних, аналітичних, статистичних, веденні ділових переговорів, рекламуванні власної продукції та ін.

Важливим елементом, що свідчить про правильну орієнтованість у власній діяльності будь-якої компанії є її отримані результати. Тому, на рис. 2.3 представлено динаміку основних фінансових результатів діяльності досліджуваної компанії за 2020-2022 роки.

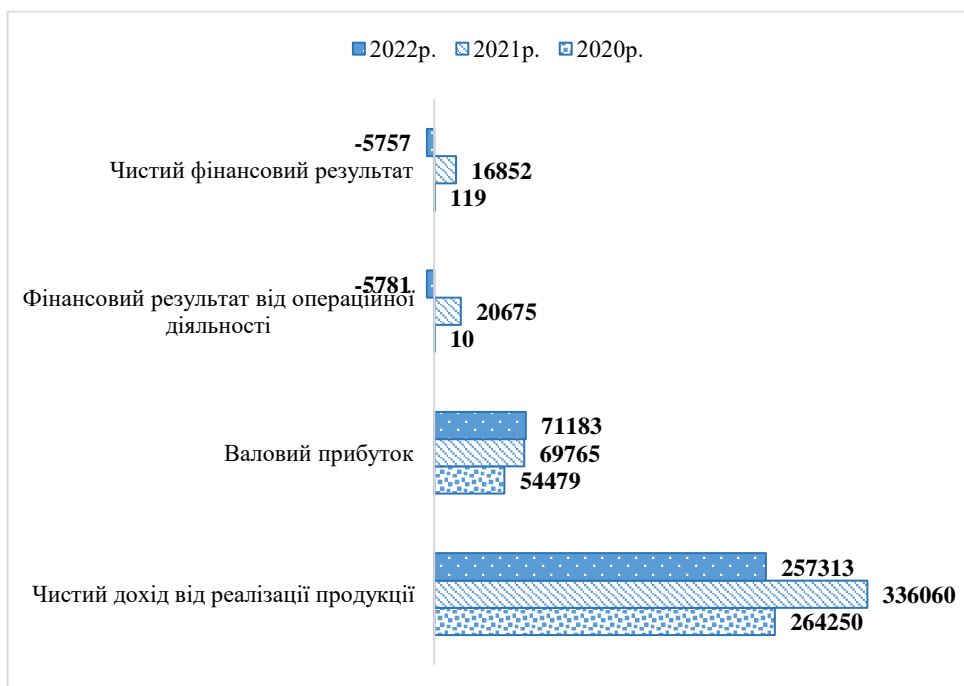


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності
ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Динаміка проаналізованих фінансових результатів щодо діяльності компанії протягом 2020-2022 років її діяльності має наступні тенденції, а саме:

1) зміни результатів показника «чистий дохід від реалізації продукції»: 2020 р. – 264250 тис. грн., 2021 р. – 336060 тис. грн., що на 71810 тис. грн. (27,18 %) більше за минулорічний результат; 2022 р. – 257131 тис. грн., що на -78929 тис. грн. (-23,49 %) менше, ніж попередній результат;

2) зміни результатів показника «валовий прибуток»: 2020 р. – 54479 тис. грн.; 2021 р. – 69765 тис. грн., тобто на 15286 тис. грн. (28,06 %) більше відносно попереднього результату; 2022 р. – 71183 тис. грн., що є на 1418 тис. грн. (2,03 %) більше за минулий показник;

3) зміни результатів показника «фінансовий результат від операційної діяльності»: 2020 р. – 10 тис. грн.; 2021 р. – 20675 тис. грн., що на 20665 тис. грн. (206650,00 %) більше за минулорічний показник; 2022 р. – -5781 тис. грн., тобто є менше на -26456 тис. грн. (-127,96 %) відносно попереднього значення; 4) зміни результатів показника «чистий фінансовий результат»: 2020 р. – 119 тис. грн.; 2021 р. – 16852 тис. грн., що є більше на 16733 тис. грн. (14061,34 %) за минулий результат; 2022 р. – -5757 тис. грн., тобто на -22609 тис. грн. (-134,16 %) менше порівняно із попереднім показником.

Із наведених результатів фінансово-статистичних даних, взятих із річної фінансової звітності ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки [17], видно, що діяльність даної компанії протягом усього кризового періоду мала різного роду динаміку.

Так, зокрема, протягом 2021 р. бізнес-ситуація вже була значно кращою, порівняно із 2020 р., про це може свідчити правильно підібрана та ефективно реалізована в дію управлінська політика, а також вдосконалена стратегія в адаптаційно-управлінському аспекті діяльності цієї компанії. Проте, 2022 р., що характеризувався початком повномасштабної війни, значно знівелював заданий напрям діяльності, проте, надав нові «творчі» шляхи щодо пошуку управлінсько-організаційних можливостей виходу із такої наявної кризової бізнес-ситуації.

2.2 Аналіз маркетингового менеджменту на підприємстві в умовах кризи

Дослідження стану концепції маркетингового менеджменту щодо застосування та ефективності реалізації на досліджуваному підприємстві є важливим етапом.

Адже, це, свого роду, певна системна, програмно-цільова структура відображення взаємодії між вибраними інструментами маркетингу та інструментами менеджменту, які, в основному, в своєму завданні мають цільову направленість на адаптаційну стратегію діяльності компанії із «особливим» врахуванням наявних та майбутніх бізнес-змін маркетингового бізнес-середовища, що має на меті як найефективнішу реалізацію щодо максимального задоволення потреб клієнтів (споживачів), а також й чітку реалізацію основних важливих цілей компанії в кризових бізнес-умовах тощо.

Отже, найперше варто дослідити яким чином відбувається виробництво на даному підприємстві. Адже, саме процес виробництва є основною «життєдіяльністю» даної компанії.

Для утримання свої партнерів, керівництво даної компанії розробило, та й на далі розробляє й впроваджує різноманітні бізнес-стратегії. Адже, їхнє виробництво, передусім, повинно надавати можливості щодо забезпечення індивідуальних потреб споживачів (клієнтів), а разом із цим, сприяти постійному збільшенню досвіду в працівників, значному покращенню якості продукції (товарів), а також, в підсумку, отриманню позитивних фінансових результатів від своєї діяльності та, як наслідок, забезпечувати утримання лідерської позиції компанії на міжнародному ринку будматеріалів тощо.

Отже, головною умовою щодо забезпечення ефективності та підтримки конкурентоспроможності даного підприємства, є правильність формування та впровадження організаційно-управлінських концепцій та механізмів, в основному, це полягає в значному зменшенні щодо використання людського фактору, тобто – збільшенні автоматизації різного роду процесів виробництва.

На рис. 2.4 зображено один із заводів-філіалів ТОВ «Мастерпласт Україна», що розміщений в Угорщині.



Рисунок 2.4 – Зображення заводу-філіалу ТОВ «Мастерпласт Україна», розміщеного в Угорщині

Примітка: сформовано на основі даних джерела [15]

Завод-філіал, який розташований в м. Калі в Угорщині відноситься до першої виробничої бази групи «Masterplast», виробництво якого розпочалося ще як у 2005 р. Даний завод зі всіма своїми виробничими підрозділами створений для виготовлення таких видів продукції як: спінений поліетилен; сухі будівельні профілі. Дані види товару виробляються й функціонують на основі дотримання таких стандартів якості як: ISO 9001; ISO 14001 TÜV. На даний час тут працює близько сто працівників, які дбають про посилення як спроможності, так і про технологічність розробок тощо. Значна увагу приділяється мотивації праці персоналу, яка відображається в підтримці та забезпеченні європейських умов праці.

Отже, одним із видів продукції даного заводу є спінений поліетилен. На заводі виготовляються вироби із пінополістиролу закритого типу із застосуванням сучасних технологій. Вироби «ISOFOAM» в сфері будівництва, в основному, використовуються як підложки для підлоги, та слугують тепло- й звукоізоляцією, а також значно допомагають здійснювати вирівнювання основи перед укладанням паркету (ламініату).

Наступним видом товару є «Masterprofil». Адже, розширення щодо виробництва профілів високої якості сприяє забезпеченню потреб ринку будматеріалів в Угорщині, а також й експортних ринків. Всі профілі, що виготовляються заводом для сухого будівництва, відповідають вимогам щодо Європейських стандартів, а також наділені знаком СЕ.

На рис. 2.5 зображено один із заводів-філіалів ТОВ «Мастерпласт Україна», що розміщений в Сербії.



Рисунок 2.5 – Зображення заводу-філіалу ТОВ «Мастерпласт Україна», розміщеного в Сербії

Примітка: сформовано на основі даних джерела [15]

В м. Суботиця в Сербії розміщений ще один завод-філіал групи «Masterplast», який є досить потужним у своєму розвитку, адже, на ньому виробляються товари європейської якості. На даний час, на даному заводі працює більше, ніж чотириста працівників осіб, які забезпечують високу якість продукції (товарів), формують необхідний товарний запас, а також підтримують конкурентоспроможні послуги тощо.

Одним із товарів, що виготовляються на цьому заводі є саме склосітка, виготовлення якої розпочалося ще із 2015 р. та продовжується й досі доволі великими темпами. Також, завдяки отриманим великим інвестиціям, на заводі було створено традиційні та найсучасніші автоматизовані німецькі технології на виробничих лініях. Враховуючи все це, наявна виробнича потужність цього

заводу складає близько 100 млн. м. кв., що дозволило «Masterplast» бути в трійці лідерів щодо виготовлення склосітки на всій території Європи.

Наступним видом продукції цього заводу є полістирол. Адже, наявні німецькі технології забезпечують надання можливостей для підтримки ефективного, а також й конкурентоспроможного виробництва, навіть із допомогою залучення необхідної додаткової техніки (станків для різки й пакування), й забезпечують подальше його розширення тощо. Керівництво цього заводу постійно моніторить стан ринку пінополістиролу, сприяє можливостям промислових продажів, а також забезпечує розширення в даному напрямі, крім цього, веде діяльність щодо збільшення обсягів виробництва графітової продукції, адже, попит на цей вид товару має динаміку зростання.

Ще одним із видів продукції заводу є профілі «ETICS», які згідно своєї технології, виготовляються як кутники із скловолокнистою штукатурною сіткою, що необхідні для фасадної теплоізоляційної системи, згідно із європейськими стандартами.

Підсумовуючи все вище викладене, доцільним виступає в даному дослідженні проаналізувати динаміку результатів показника собівартості продукції компанії протягом 2020-2022 років – рис. 2.6.

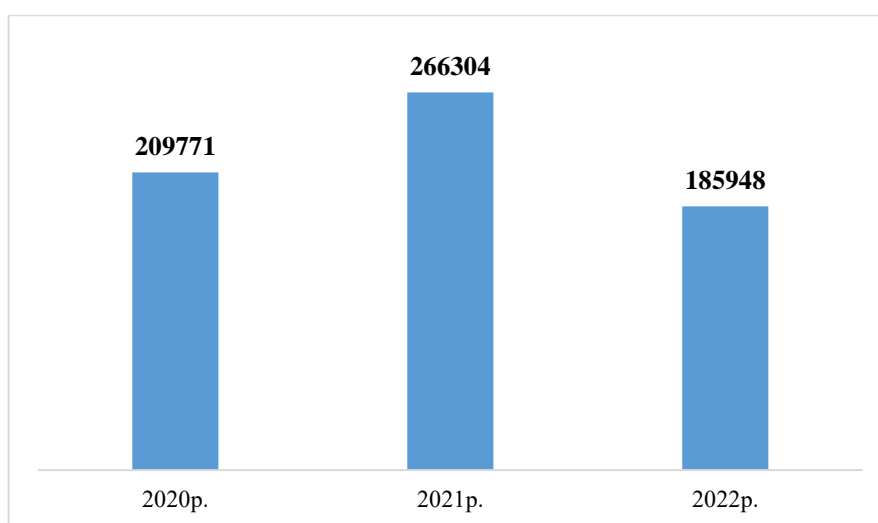


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів собівартості продукції
ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Отримана динаміка результатів досліджуваного фінансового показника – собівартість продукції свідчить про наступне, а саме: 2020 р. – 209771 тис. грн.; 2021 р. – 266304 тис. грн., що є на 56553 тис. грн. (26,95 %) більше за попередній результат; 2022 р. – 185948 тис. грн., тобто є меншим на -80356 тис. грн. (-30,17 %) відносно минулорічного показника. Отже, протягом 2021 р. відбулося зростання даного показника у зв'язку із збільшенням об'ємів виробництва, а протягом 2022 р., навпаки, спад, що пояснюється, в основному, наявністю повномасштабної війни в країні, зокрема розміщенням заводів на тимчасово окупованих територіях тощо.

Не менш важливим елементом даного дослідження виступає аналіз змін результатів витрат компанії за 2020-2022 роки – рис. 2.7.

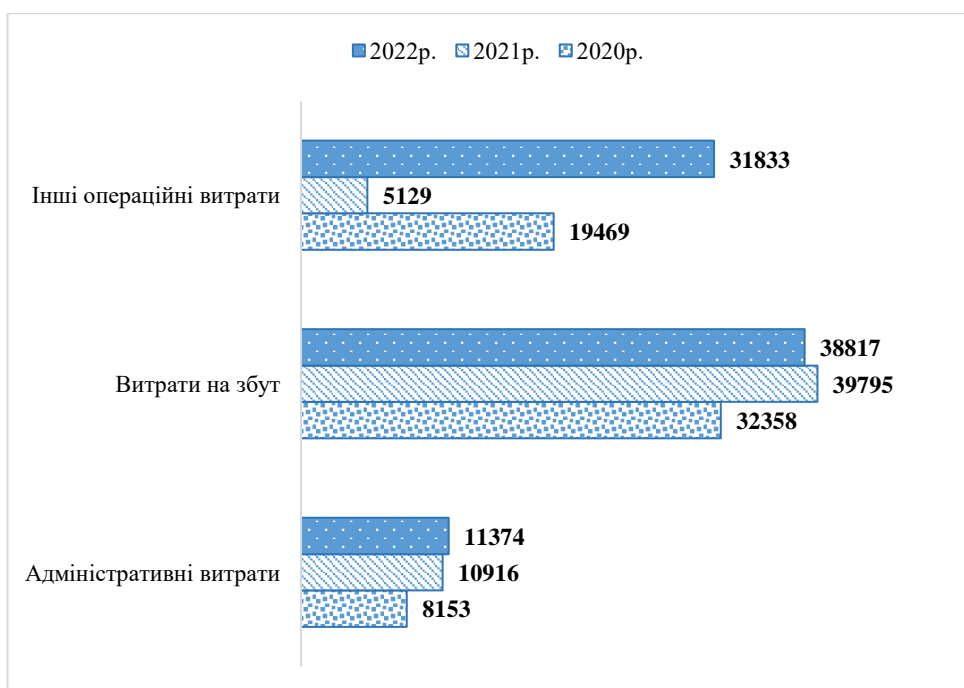


Рисунок 2.7 – Динаміка результатів витрат ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Динаміка проаналізованих результатів витрат щодо діяльності компанії протягом 2020-2022 років її діяльності має наступні тенденції, а саме:

1) зміни результатів показника «адміністративні витрати»: 2020 р. – 8153 тис. грн., 2021 р. – 10916 тис. грн., що на 2763 тис. грн. (33,89 %) більше за минулорічний результат; 2022 р. – 11374 тис. грн., що на 458 тис. грн. (4,20 %) більше, ніж попередній результат;

2) зміни результатів показника «витрати на збут»: 2020 р. – 32358 тис. грн.; 2021 р. – 39795 тис. грн., тобто на 7437 тис. грн. (22,98 %) більше відносно попереднього результату; 2022 р. – 38817 тис. грн., що є на -978 тис. грн. (-2,46 %) менше за минулий показник;

3) зміни результатів показника «інші операційні витрати»: 2020 р. – 19469 тис. грн.; 2021 р. – 5129 тис. грн., що на -14340 тис. грн. (-73,66 %) менше за минулорічний показник; 2022 р. – 31833 тис. грн., тобто є більше на 26704 тис. грн. (520,65 %) відносно попереднього значення.

Отримані дані зміни можна пояснити тим, що в своїй більшості зростання результатів цих видів витрат для досліджуваної компанії пов'язане із тим, що потрібно було постійно адаптовувати її виробничу стратегію до того, щоб забезпечити стійкі позиції, а також зуміти вберегти власне виробництво за діяльності в кризових умовах бізнес-середовища.

2.3 Аналіз внутрішнього фінансово-економічного бізнес-середовища підприємства в умовах кризи

Досліджуючи стан маркетингового менеджменту, та й взагалі, наявної організаційно-управлінської політики та стратегії компанії будматеріалів, важливим етапом цього є аналіз динаміки результатів витрат, що стосуються рівня заробітної плати працівників протягом 2020-2022 років її діяльності.

Адже, на основі аналізу таких окремих видів витрат, зокрема, витрат, виділених на оплату заробітної плати працівників компанії можна визначити стан наявної системи мотивації, а також в'яснити яким фактором впливу на їх продуктивність праці є цей показник – позитивним чи негативним.

Зрозуміло, що які б не були умови діяльності на підприємстві, чи то кризові, чи то мирні й стабільні, фактор мотивації працівників завжди повинен бути

присутнім, адже, це один із важливих складових елементів загальної управлінської політики тощо. Без мотивації, рано чи пізно вся діяльність підприємства сходить нанівець.

Рис. 2.8 відображає співвідношення загальної кількості працівників та загального розміру заробітної плати в компанії протягом 2020-2022 років.

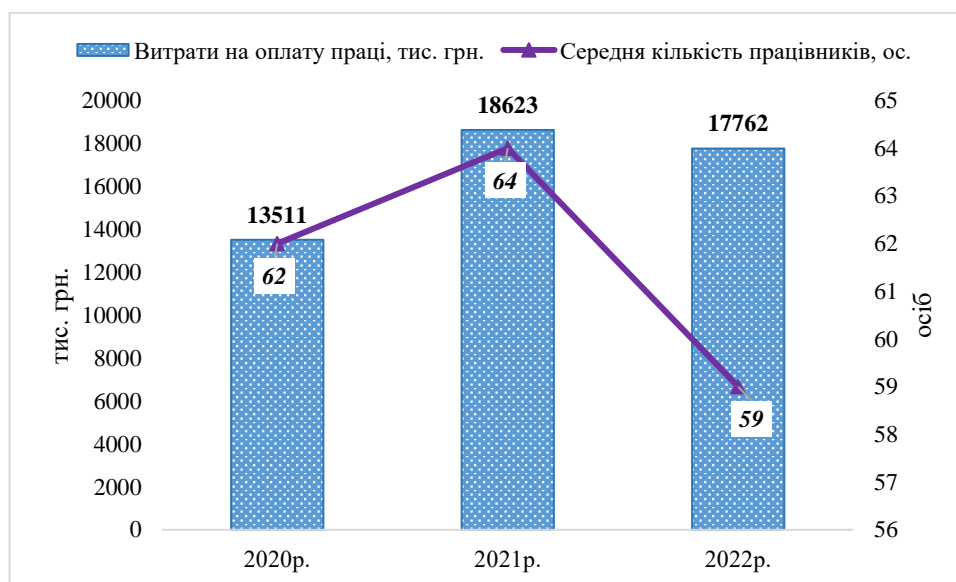


Рисунок 2.8 – Динаміка співвідношення загальної кількості працівників та загального розміру заробітної плати ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, ос./тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Отже, як видно із представлених даних, найкраща бізнес-ситуація щодо системи мотивації спостерігалася в даній компанії протягом 2021 р. Саме в цей період на даному підприємстві працювало найбільше людей – 64 особи в загальному, й рівень їх заробітної плати становив 18623 тис. грн., відповідно. Тобто, за 2021 р. число працівників зросло на 2 особи (3,23 %), порівняно із попереднім періодом, а рівень їх заробітної плати зріс на 5112 тис. грн. (37,84 %) відносно суми 2020 р.

Якщо ж взяти до уваги 2020 р. діяльності досліджуваної компанії, то тут варто зазначити про те, що цей рік розпочався початком кризи, пов'язаної із вірусом COVID-19, проте, керівництво старалося провадити комплекс

адаптаційних заходів та методів щодо збереження його функціонування. За 2020 р. в компанії загалом працювало 62 особи, рівень їх заробітної плати становив 13511 тис. грн.

Протягом 2022 р., який охарактеризувався початком нової глобальної кризи в країні – початком повномасштабної війни, бізнес-ситуація в досліджуваній компанії мала наступні тенденції змін, а саме: загальна кількість працівників скоротилася до 59 осіб, тобто зменшилася на -5 осіб (-7,81 %) в порівнянні із їх чисельністю за 2021 р., а розмір їх заробітної плати складав 17762 тис. грн., тобто скоротився на -861 тис. грн. (-4,62 %) відносно результату попереднього періоду.

На рис. 2.9 представлено співвідношення між рівнем отриманої виручки та загальної кількості працівників компанії протягом 2020-2022 років.

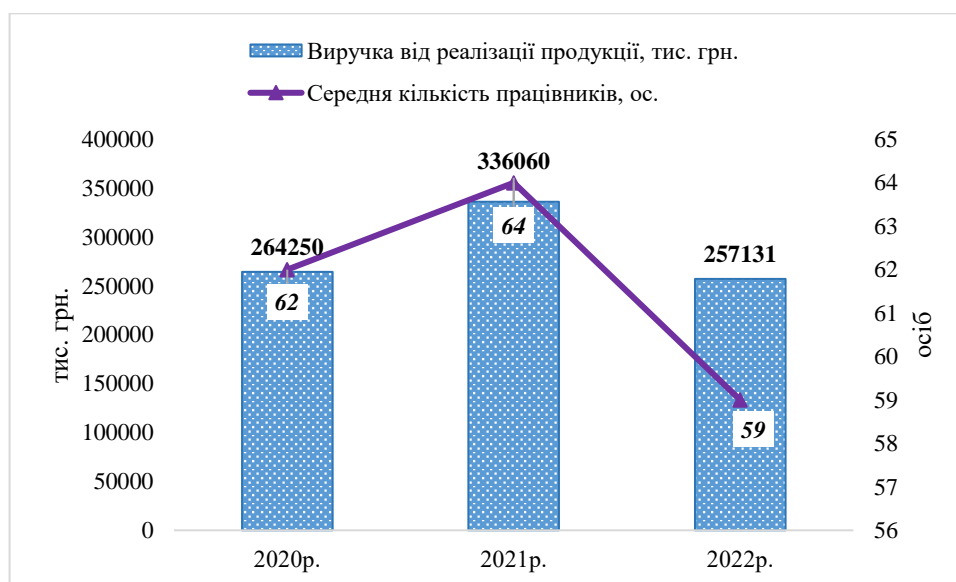


Рисунок 2.9 – Динаміка співвідношення загальної кількості працівників та загального розміру отриманої виручки від реалізованої продукції ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, ос./тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Знову ж таки, проаналізована бізнес-ситуація досліджуваної компанії має таку ж фінансово-економічну характеристику як і попередні показники, а саме: протягом 2020 р. сума виручки компанії склала 264250 тис. грн.; за 2021 р. ситуація мала найкраще значення щодо рівня отриманої виручки, саму якої

дорівнювала 336060 тис. грн., тобто на 71810 тис. грн. (27,18 %) більше, ніж у попередньому періоді; за 2022 р. результат отриманої виручки компанією скоротився на -78929 тис. грн. (-23,49 %) відносно її суми 2021 р. та склав у підсумку 257131 тис. грн.

На основі результатів, вище представлених та проаналізованих, фінансово-економічних показників (рис. 2.9) доцільно здійснити оцінку щодо стану продуктивності праці в даній компанії – рис. 2.10.

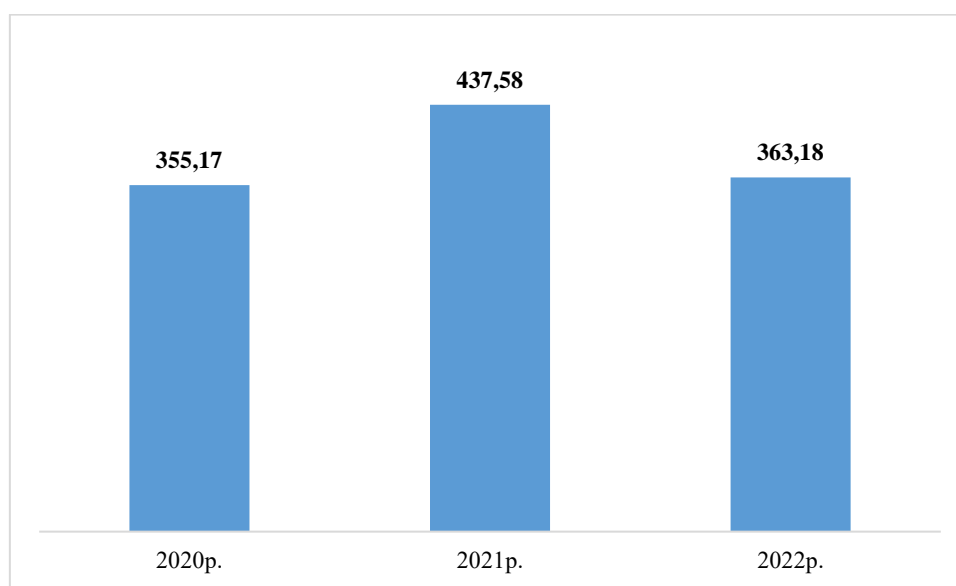


Рисунок 2.10 – Динаміка результатів продуктивності праці
ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн./ос.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Отже, протягом 2020-2022 років тенденції зміни показника «продуктивність праці» в досліджуваній компанії були наступними, а саме: так, протягом 2020 р. результат цього фінансово-економічного показника дорівнював 355,17 тис. грн./ос.; за 2021 р. даний показник зріс до позначки 437,58 тис. грн./ос., тобто збільшився на 82,40 тис. грн./ос. або на 23,20 % відносно його минулорічного значення; протягом 2022 р. результат показника скоротився на -74,40 тис. грн./ос. або на -17,00 % у порівнянні із результатом 2021 р. та склав у підсумку 363,18 тис. грн./ос.

Крім цього всього, досить важливим та актуальним фінансовим показником щодо правильності ведення, а також й реалізації управлінської політики компанії є стан її забезпеченості власними оборотними ресурсами.

Адже, власне оборотні активи виступають сам тим фінансовим елементом, який здатен забезпечити ефективно та безперервне обслуговування й підтримку всього виробничо-господарського процесу компанії. Тому, моніторинг ситуації щодо зміни стану цього показника має важливе значення, якщо підприємство бажає підтримувати на належному рівні власне внутрішнє бізнес-середовище перебування та функціонування.

На рис. 2.11 відображено динаміку результатів оборотних активів досліджуваної компанії протягом 2020-2022 років її діяльності.

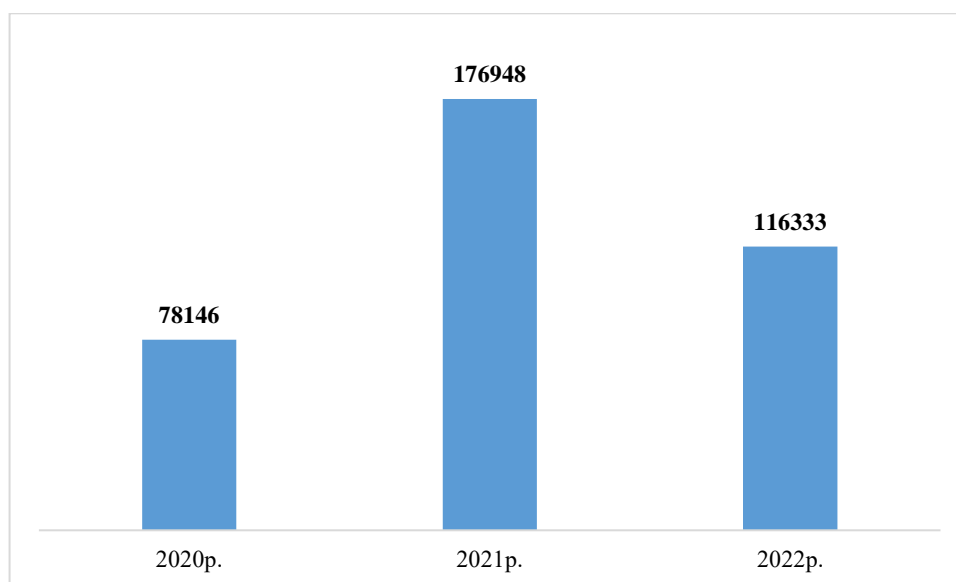


Рисунок 2.11 – Динаміка результатів оборотних активів
ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних джерела [17]

Отримана бізнес-ситуація також вказує на те, що найкращим для досліджуваної компанії був 2021 р., адже, тут відбулася вже певна адаптація до наявних кризових умов і розпочалася «нова» налагоджена діяльність, проте, 2022 р. вніс свої нові «кризові корективи».

Так, протягом 2020 р. сума оборотних активів компанії була на рівні 78146 тис. грн.; протягом 2021 р. ситуація значно «вирівнялася» і результат даного показника зріс до позначки 176948 тис. грн., тобто збільшився на 98802 тис. грн. (126,43 %) відносно суми показника попереднього періоду; за 2022 р. даний показник скоротився на -60615 тис. грн. (-34,26 %) у порівнянні із результатом 2021 р. та склав у підсумку лише 116333 тис. грн.

Проте, варто відмітити й те, що в 2022 р. керівництво даної компанії проводило ефективну управлінську політику щодо стану власних оборотних активів. Так, зокрема, відбулося значне скорочення розміру її дебіторської заборгованості (на -27143 тис. грн. або на -85,98 %) – до позначки 5871 тис. грн., відносно наявної суми цього показника 31568 тис. грн. за 2021 р.

Отже, якщо ж взяти до уваги всі кризові явища та кризові умови, присутні в країні, та які здійснюють колосальний вплив на всю її бізнес-діяльність, то варто зазначити, що проаналізована та отримана бізнес-ситуація в досліджуваній компанії ще не є найгіршого рівня. Крім цього, керівництво компанії веде «правильну» управлінську політику, зорієнтовану на сильні сторони із використанням на максимум наявних можливостей. А, оскільки дане підприємство спеціалізується на ринку будматеріалів – для країни, – це доволі важливий елемент щодо відбудови й відновлення її пошкодженої інфраструктури в цілому тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МАСТЕРПЛАСТ УКРАЇНА» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Формування маркетингової стратегії ТОВ «Мастерпласт Україна» як складової системи управління в умовах кризи

Теперішній час вимагає від підприємств та організацій застосування нових управлінських підходів та стратегій як для підтримки діяльності, так і для подальшого успішного ведення їх бізнесу. Все це пов'язане із суттєвою переоцінкою принципів, цінностей, пріоритетів та вибором нової стратегічної орієнтації підприємства. Адже, якби це прикро не звучало, від 2020 року в житті як звичайних людей зокрема, так і у вітчизняному бізнесі, відбулася велика кількість кардинальних змін різних за своїми масштабами впливу та кризовими наслідками, зокрема пов'язаних із пандемією та війною в Україні. Проте, не дивлячись на ці всі наявні локальні та глобальні кризові моменти щодо стану бізнесу в країні, першочерговим завданням на сьогоднішній день є його підтримка на належному рівні, тобто створення відповідних умов для забезпечення безперебійної та ефективної діяльності підприємств та організацій. З огляду на це виникає необхідність впровадження нововведень в різні сфери діяльності суб'єктів господарювання. Саме ефективність планування буде гарантувати правильність вибору, формування, реалізацію та подальшу дієздатність обраної загальної стратегії діяльності підприємства. Зокрема, що стосується досліджуваного ТОВ «Мастерпласт Україна», то в процесі вдосконалення його загальної стратегії діяльності важливу увагу необхідно приділити саме процесам її формування та розробки із врахуванням сьогоднішніх нестабільних кризових бізнес-умов. Отже, виникає потреба вибору та впровадження такої маркетингової стратегії, яка буде спроможна вдало поєднати та об'єднати як складову управлінсько-організаційного процесу, так і основні напрями щодо його

маркетингового забезпечення (потужну якісну та переконливу рекламу й рекламні заходи, логістичні процеси, ефективні комунікаційні зв'язки між працівниками та виконавцями тощо).

Підсумовуючи все вище сказане, доцільно розглянути запропоновані основні етапи щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи, які представлені на рис. 3.1.

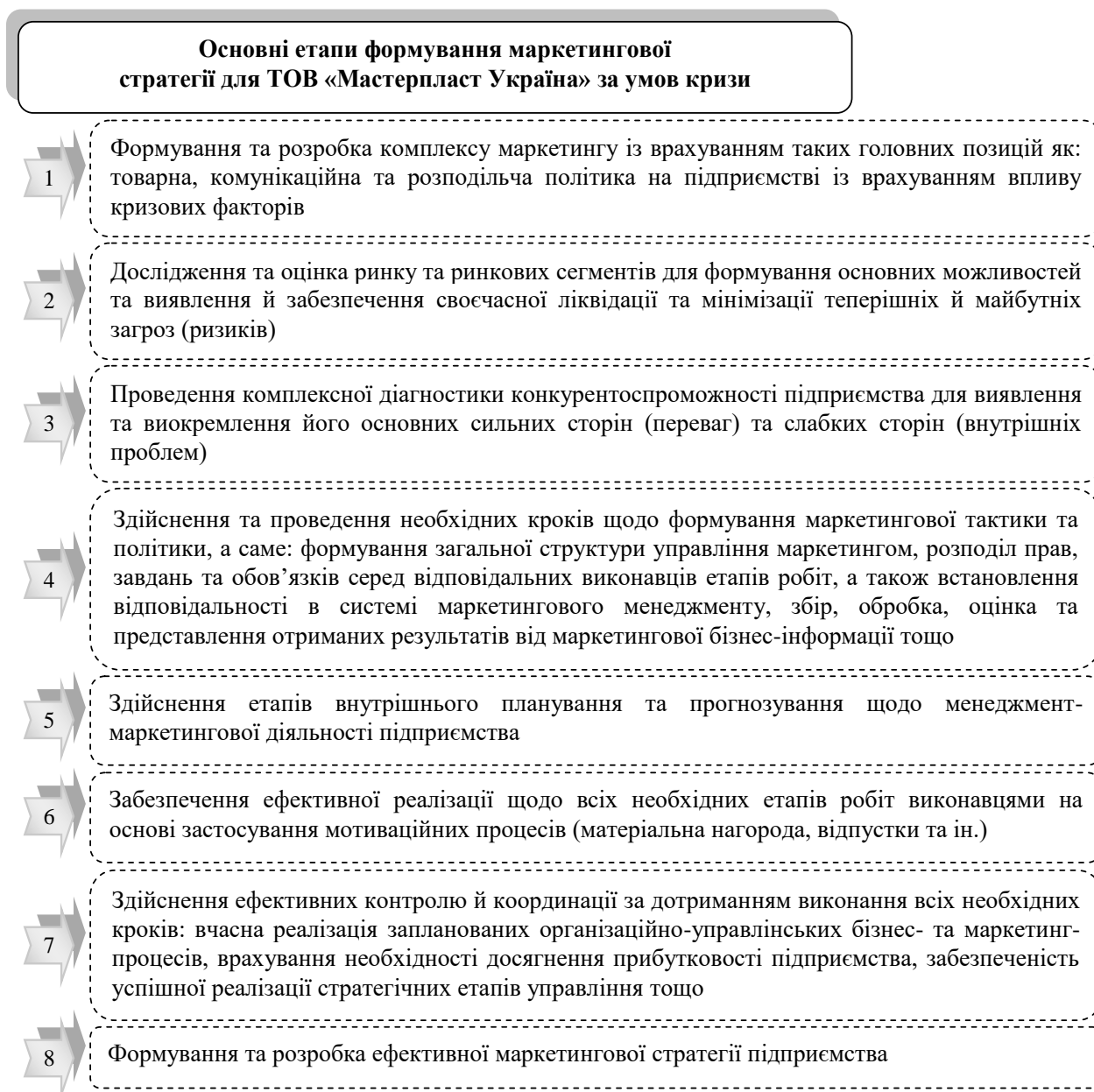


Рисунок 3.1 – Пропоновані основні етапи формування маркетингової стратегії ТОВ «Мастерпласт Україна» за умов кризи

Примітка: сформовано самостійно

Доцільно зазначити, що правильно обрана та чітко сформована маркетингова стратегія підприємства забезпечить йому не тільки виживання в кризових умовах, що склалися, але й ефективне функціонування на перспективу. Також варто пам'ятати, що успіх діяльності будь-якого підприємства завжди залежав та залежатиме від процесу прийняття правильних управлінських рішень щодо планування як власне загальної стратегії, так і всіх її складових.

Сама по собі маркетингова стратегія підприємства відображає окреслені основні цілі та задачі, а також й описує необхідний комплекс заходів щодо їх ефективної реалізації.

Стратегія менеджменту або ж, іншими словами, – управлінсько-організаційна стратегія підприємства – це свого роду комплексний орієнтир щодо необхідності загального ресурсного забезпечення, а також відображення майбутньої фінансово-економічної та виробничо-господарської оцінки отриманих результатів від запланованої діяльності підприємства.

Отже, маркетингова стратегія підприємства – це вдале поєднання структурних елементів загальної управлінсько-організаційної системи, що відобразатиме дієвість та ефективність діяльності підприємства у поєднанні всіх надважливих її структурних елементів: основних цілей, яких необхідно досягнути; задач, які першочергово необхідно вирішити для отримання запланованих результатів та досягнення цілей; комплекс маркетингових заходів й ресурсного забезпечення, що необхідні для забезпечення успішного функціонування даної стратегії на перспективу. Саме така стратегія буде важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства, адже, вона включатиме прогнозований напрямок його діяльності на перспективу із поєднанням покрокового опису, що включає в себе: зазначення чітких часових меж (дедлайнів); конкретність опису нових ідей та на цій основі сформованої концепції щодо нового обраного напрямку діяльності підприємства; спосіб щодо ефективності та успішності реалізації такого напрямку в діяльність підприємства із врахуванням його швидкозмінного бізнес-середовища; вплив як позитивних

(інноваційність, цифровізація тощо), так і негативних факторів (кризи, війни, пандемії, стихійні лиха тощо).

Основна суть та особливості запропонованої маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства відображено на рис. 3.2.

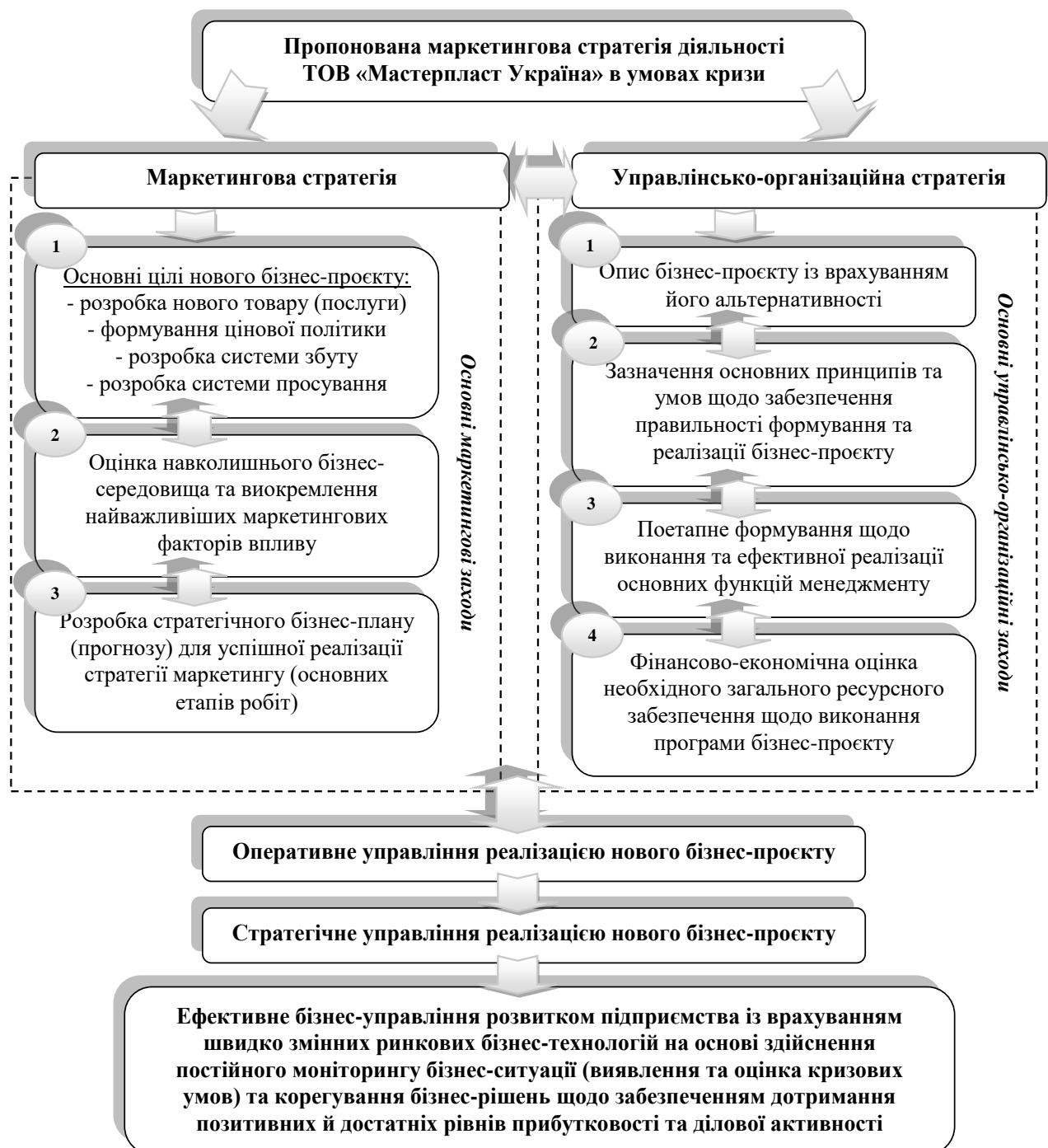


Рисунок 3.2 – Основна суть та особливості запропонованої маркетингової стратегії для ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи

Примітка: сформовано самостійно

Доцільно зауважити, що за теперішніх бізнес-умов діяльності досліджуваного підприємства, для забезпечення його ефективного функціонування, для підтримки необхідного рівня успішності його діяльності, та й з рештою, забезпечення його подальшого розвитку, запропонована маркетингова стратегія буде виступати досить важливим складовим елементом його загальної бізнес-системи управління в цілому. Адже, саме такого виду стратегія буде ефективно поєднувати в собі всі необхідні бізнес-елементи щодо загальної діяльності досліджуваного підприємства, а саме:

1) визначення і опис нових цілей та нових напрямів щодо діяльності й розвитку підприємства у поєднанні із комплексною оцінкою їх доцільності;

2) забезпечення можливості координації та ефективного контролю за впровадженням та реалізацією нових напрямів діяльності підприємства із врахування наявності кризових умов його бізнес-середовища;

3) забезпечення ефективного поєднання комплексного дослідження та бізнес-оцінки управлінсько-організаційної та маркетингової стратегій із дієвим відображенням як оперативного, так і стратегічного управління на підприємстві, що надасть змогу в забезпеченні скорочення термінів майбутніх планово-прогнозних етапів робіт;

4) надання можливості прискорити процес вибору нової бізнес-стратегії підприємства без значного дублювання проведення етапів робіт щодо її реалізації, що є особливо важливим моментом в кризових умовах, що склалися.

Крім цього, такого роду бізнес-стратегія відобразатиме саме ті моменти щодо майбутнього розвитку підприємства (нові види товарів, послуг, продукції інше), які є найбільш бажаними та очікуваними для нього. Це, у свою чергу, допоможе швидше здійснити прогнозування попиту і пропозиції через комплексний аналіз бізнес-середовища підприємства із можливістю забезпечення та підтримки його позитивного рівня прибутковості, а також сприятиме його майбутньому розвитку в цілому.

3.2 Розробка адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи

Даний бізнес-світ зазнає впливу специфічних факторів дії на всі його процеси, що формують та забезпечують його як ефективну діяльність, так і постійний неспинний розвиток. Проте, трансформація бізнес-процесів потребує впровадження певних адаптивних механізмів, які б зуміли підтримати, та посприяти забезпеченню подальшої діяльності як бізнесу в цілому, так і підприємств зокрема.

Одним із таких дієвих адаптивних механізмів для забезпечення підтримки діяльності та подальшого ефективного функціонування сучасних підприємств виступає запровадження адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту. Адже, саме завдяки такому поєднанню як наявні можливості у вигляді пропонування кардинально нових напрямів діяльності підприємства із правильним врахуванням управлінсько-координуючої функції можна не лише забезпечити майбутнє його функціонування, але й зуміти забезпечити подальший його розвиток незважаючи на наявні кризи та кризові явища в цілому.

Саме запропонована модель маркетингового менеджменту забезпечить власне ту адаптивність досліджуваному підприємстві, яку йому необхідно саме в даний час. В даній моделі комплекс управлінських заходів сприятиме чіткій та правильній побудові логічно-координуючої структури щодо забезпечення успішної реалізації адаптивно-організаційно-управлінських рішень. А комплекс маркетингу, у свою чергу, забезпечить можливість правильного вибору напрямків реалізації нової бізнес-стратегії підприємства. Таке поєднання управлінських та маркетингових заходів сприятиме адаптації досліджуваного підприємства до нових умов, що складатимуться. Варто також зазначити, що від здатності даного підприємства адаптуватися до кризових умов, в кінцевому результаті буде залежати ефективність його майбутніх фінансових результатів.

Тому, враховуючи наявність даних кризових бізнес-змін, на даному досліджуваному підприємстві варто запровадити адаптивну бізнес-модель,

головним завданням якої буде забезпечення підтримки його діяльності та розвитку на перспективу.

На рис. 3.3 відображено та описано основні етапи формування адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для досліджуваного підприємства із врахуванням наявності кризових умов. Дані етапи є укрупненими та узагальненими видами робіт, адже, вимагатимуть виконання сукупності взаємодоповнюючих завдань.

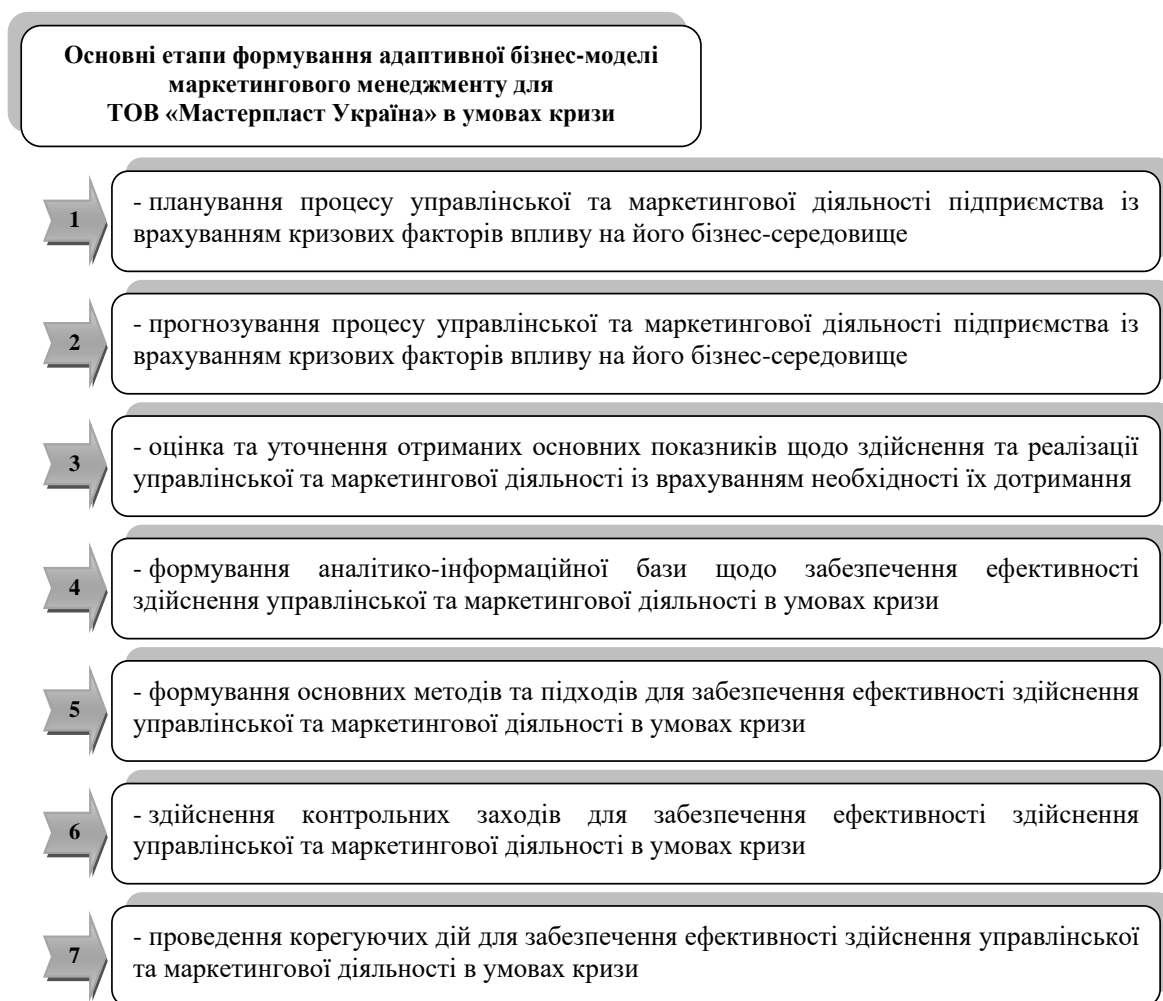


Рисунок 3.3 – Основні етапи формування пропонованої адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи

Примітка: сформовано самостійно

Одним із найважливіших моментів у розробці адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для діяльності підприємства в умовах кризи має

бути проведення оцінки стану наявності та рівня відповідності необхідних стратегічних ресурсів. Тому на рис. 3.4 представлено особливості формування бізнес-моделі досліджуваного підприємства із врахуванням переліку основних видів стратегічних ресурсів, які включають взаємозалежне поєднання відчутного та невідчутного ресурсного забезпечення тощо.

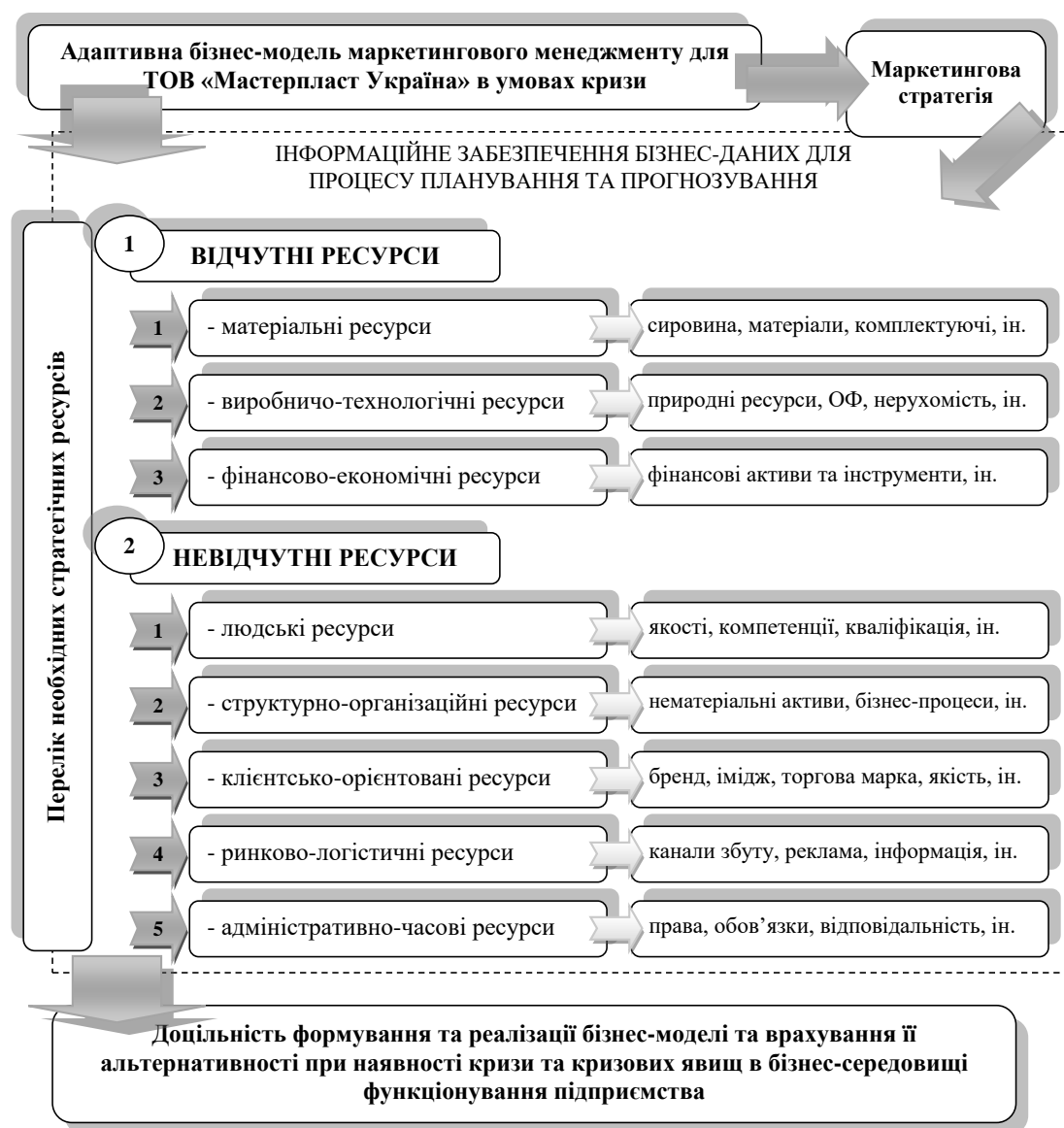


Рисунок 3.4 – Запропонована адаптивна бізнес-модель маркетингового менеджменту ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи

Примітка: сформовано самостійно

В цілому, здійснення оцінки щодо забезпеченості ефективної діяльності підприємства основними та важливими стратегічними ресурсами можливо

проводити експертним методом, який включатиме аналіз двох основних груп ресурсів – відчутні та невідчутні, мінімальним значенням буде результат 0 %, а максимальним значенням – 100 %, у відповідності, за підсумком кожної із груп ресурсів – по 50 % на кожну із них. У табл. 3.1 представлено прогнозовану експертну оцінку щодо рівня загального ресурсного забезпечення, необхідного для формування адаптивної бізнес-моделі діяльності підприємства в умовах кризи.

Таблиця 3.1 – Прогнозована експертна оцінка щодо рівня загального ресурсного забезпечення, необхідного для формування адаптивної бізнес-моделі діяльності ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи, %

№ з/п	Перелік стратегічних ресурсів	Результати/підсумок, %	
ВІДЧУТНІ РЕСУРСИ – 50 %			
1	Матеріальні ресурси	18 %	45 %
2	Виробничо-технологічні ресурси	14 %	
3	Фінансово-економічні ресурси	13 %	
НЕВІДЧУТНІ РЕСУРСИ – 50 %			
1	Людські ресурси	7 %	43 %
2	Структурно-організаційні ресурси	8 %	
3	Клієнтсько-орієнтовані ресурси	10 %	
4	Ринково-логістичні ресурси	8 %	
5	Адміністративно-часові ресурси	10 %	

Подальшим кроком є застосування наступної формули (3.1) для розрахунку прогнозованого рівня щодо ресурсного забезпечення адаптивної бізнес-моделі:

$$ЗРЗ = \frac{ВР + НР}{2} \quad (3.1)$$

де ЗРЗ – прогнозований результат загального ресурсного забезпечення, %;

ВР – прогнозований загальний результат наявності щодо групи відчутних ресурсів;

НР – прогнозований загальний результат щодо групи невідчутних ресурсів.

Отже, заносимо всі необхідні дані в розрахункову формулу 3.1:

$$ЗРЗ = \frac{45\% + 43\%}{2} = 44\%$$

В результаті здійснення даних розрахунків визначено, що можливий експертно-прогнозований результат щодо ЗРЗ дорівнює 44 %.

Для того, щоб краще розуміти та інтерпретувати зібрану інформацію щодо загального ресурсного забезпечення, подаємо відсоткову шкалу – табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Відсоткова шкала щодо оцінки результатів прогнозованого загального ресурсного забезпечення, %

Градація діапазону результатів, %	Інтерпретація отриманих результатів
0 % – 10 %	Дуже низький (недопустимий) рівень
11 % – 20 %	Задовільний (припустимий) рівень
21 % – 30 %	Середній рівень
31 % – 40 %	Достатній рівень
41 % – 50 %	Високий рівень

Отже, можна із упевненістю зазначити, що дане ресурсне забезпечення, яке необхідне для основи формування адаптивної бізнес-моделі щодо діяльності досліджуваного підприємства в умовах кризи на майбутнє характеризується високим рівнем. А це значить, що її доцільно розробляти та впроваджувати для підтримки його ефективного функціонування. Проте, потрібно пам'ятати і про те, що в даній методиці для забезпечення її дієвості на перспективу, варто розробляти альтернативні сценарії. Адже, саме така процедура забезпечить більш конкретнішу оцінку щодо майбутніх можливих змін, які можуть відбуватися із ресурсним забезпеченням, яка, в свою чергу, є важливим та основним в формуванні кістяка адаптивної бізнес-моделі підприємства, що здійснює свою діяльність в умовах кризи та швидко змінному зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі.

3.3 Впровадження прогностичної маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах

Зрозуміло, що процес управління завжди був та буде важливим процесом в діяльності підприємства за будь-яких умов його функціонування. Адже, саме процес управління й відображає загальну спроможність, ефективність та надійність всієї системи управління та координування, тобто:

1) показує рівень діючої системи управління, на основі якої функціонує підприємство;

2) вказує на правильність розподілу та дотримання відповідальності, повноважень, обов'язків та завдань всіма працівниками підприємства;

3) представляє загальний механізм щодо формування, прийняття та реалізації необхідного набору управлінських та бізнес-рішень;

4) показує стан наявної організаційно-управлінської складової підприємства із врахуванням змін, що відбуваються із його внутрішнім та зовнішнім бізнес-середовищем;

5) показує на який саме момент варто фокусуватися підприємству в даному конкурентному середовищі та яку саме бізнес-позицію йому варто займати;

6) представляє найефективніші логістичні системи для забезпечення ефективної збутової політики підприємства;

7) вказує на правильність застосування елементів бізнес-культури та морально-етичних принципів й норм у взаємодії керівництва підприємства із його персоналом, клієнтами, споживачами, державними органами, аудиторами, інвесторами, донорами, іншими компаніями тощо;

8) представляє, в кінцевому підсумку, наявні отримані вигоди, а також отриманий позитивний фінансовий результат діяльності підприємства.

Варто зауважити й те, що основою ефективною реалізації прогностичної маркетингово-управлінської моделі для підприємства виступає саме вміння перетворювати наявні її слабкі сторони «недоліки» в сильні сторони «потенційні можливості» із врахування фактору кризи та кризових явищ. Адже, саме така організаційно-управлінська політика підприємства сприятиме збереженню його

позицій на ринку. Крім цього, варто розуміти, що як і будь-яка прогнозна модель, запропонована нами модель являє собою певну бізнес-систему, яка формується із сукупності складових бізнес-елементів, що є функціонально взаємопов'язаними між собою. Також дана модель містить певні змістовні бізнес-компетенції – основні й допоміжні, що є саме тією цінністю, яка забезпечує їхню пріоритетність для споживачів (клієнтів) й, в кінцевому підсумку, сприяє отриманню позитивного фінансового результату – прибутку. Рис. 3.5 відображає перелік основних змістовних бізнес-компетентностей, необхідних для забезпеченості ефективної прогносної маркетингово-управлінської моделі для підприємства, що функціонує в умовах кризи.

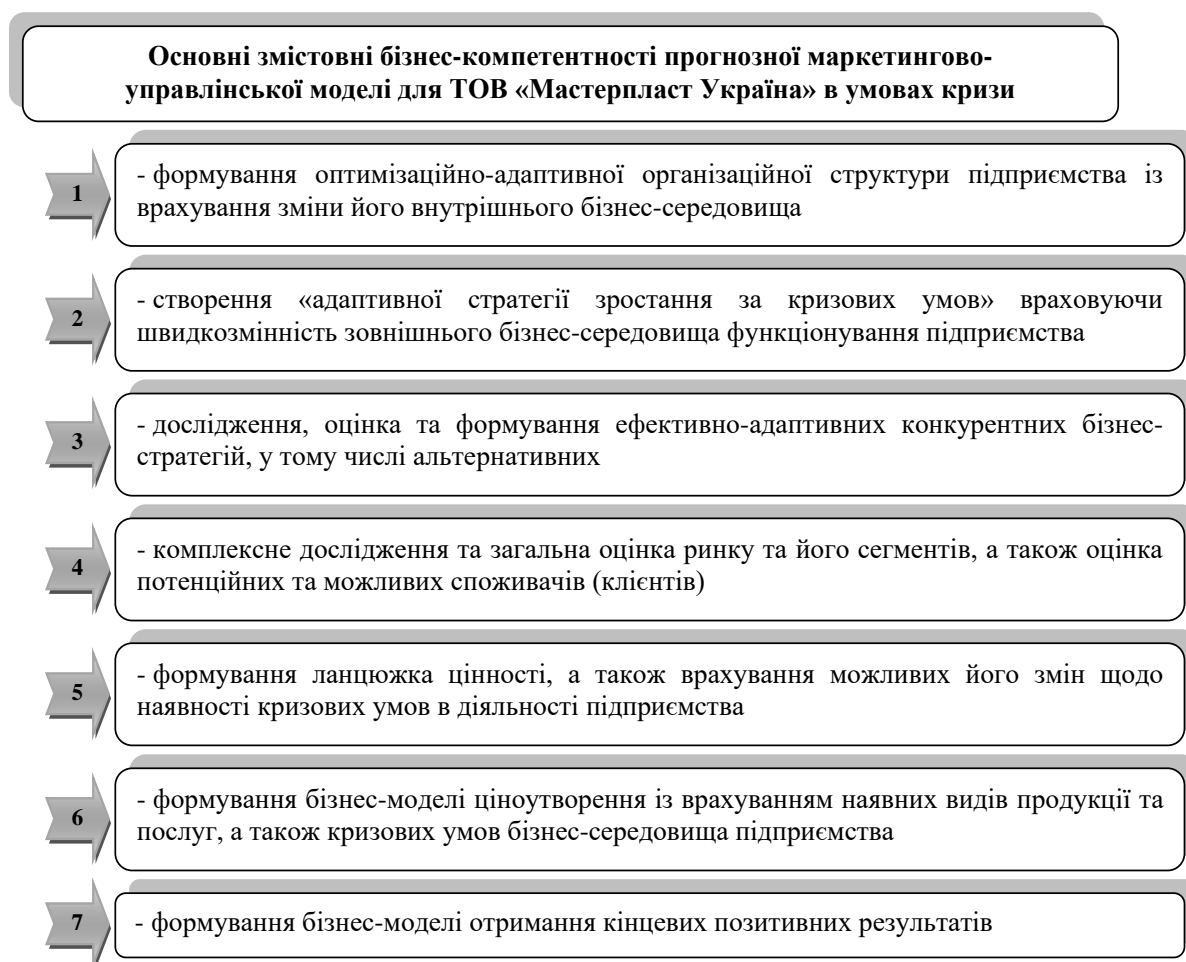


Рисунок 3.5 – Перелік змістовних бізнес-компетентностей для прогносної маркетингово-управлінської моделі ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи

Примітка: сформовано самостійно

На рис. 3.6 відображено особливості формування та створення прогнозної маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах.

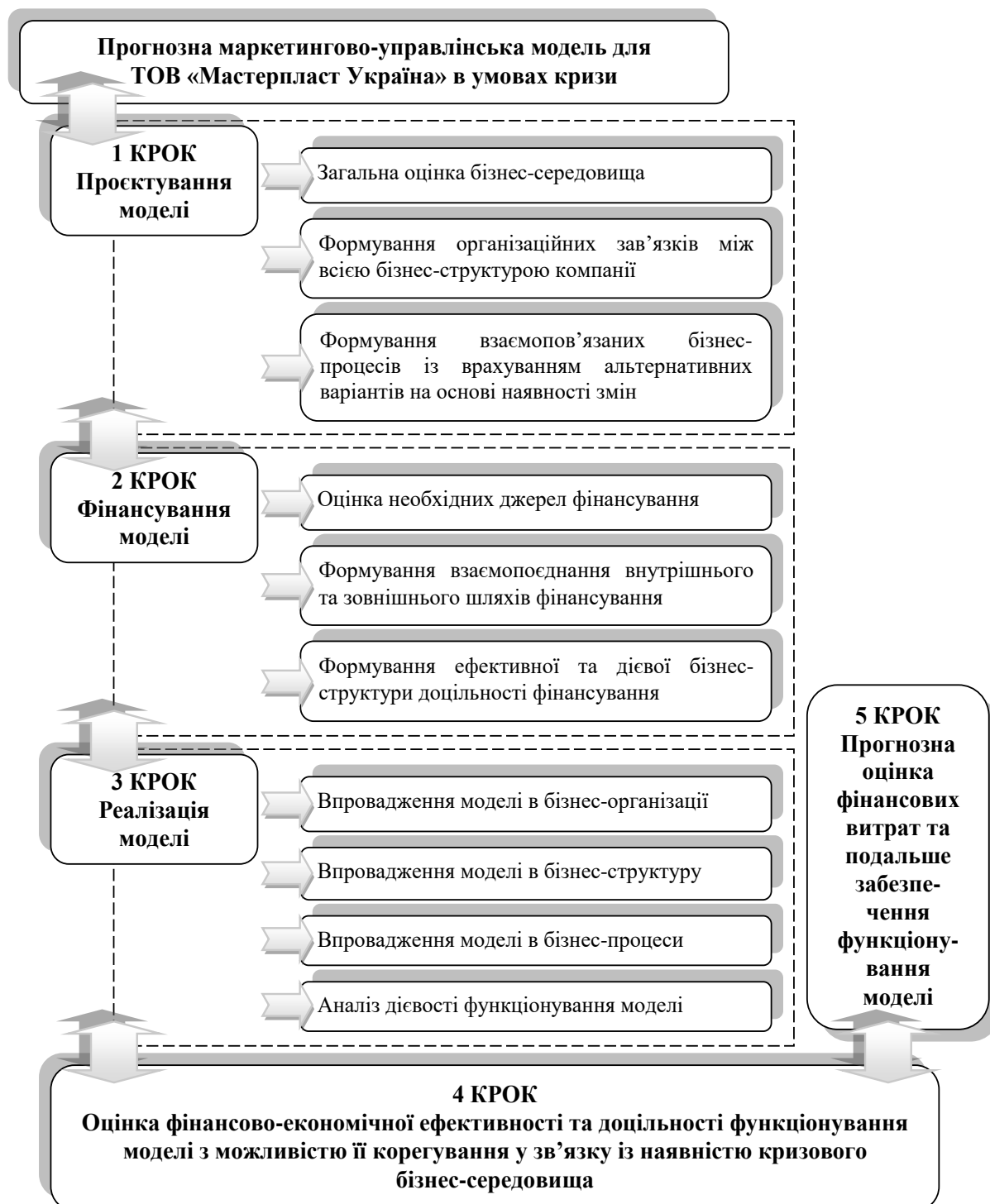


Рисунок 3.6 – Особливості прогнозної маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах

Примітка: сформовано самостійно

Враховуючи те, що головною особливістю даної пропонованої прогнозно-маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах є аналіз та грамотне розміщення фінансово-ресурсного забезпечення – сукупності витрат, які необхідні для забезпечення виконання та реалізації її основних кроків створення й успішної реалізації, тому необхідно представити наступну табл. 3.3 із зазначеною інформацією.

Таблиця 3.3 – Джерела фінансово-ресурсного забезпечення щодо створення та реалізації прогнозно-маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах

№ з/п	Перелік фінансово-ресурсного забезпечення	Період, роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Власне фінансово-ресурсне забезпечення, тис. грн.						
1	Власні оборотні активи	78146	176948	116333	157050	212017
2	Власний капітал	27573	101978	96221	105843	116427
Підсумок:		105719	278926	212554	262893	328444
Залучене фінансово-ресурсне забезпечення, тис. грн.						
1	Короткострокові кредити	66210	92867	35407	56651	90642
2	Довгострокові кредити	-	-	-	5000	10000
Підсумок:		66210	92867	35407	61651	100642
Загальний підсумок:		171929	371793	247961	324544	429086

В зазначеній табл. 3.3, зведені дані відображають реальну та прогнозну картину щодо фінансово-забезпечення діяльності даного підприємства в умовах кризи, що спричинена війною, за умови успішної реалізації маркетингово-управлінської моделі. Варто зауважити те, що прогноз на 2023-2024 роки встановлюється орієнтовно на рівні даних 2021 року, а також і те, що в прогнозі на 2023-2024 роки зазначається сума необхідних довгострокових кредитів – 5000 тис. грн. та 10000 тис. грн., відповідно. Для того, щоб зрозуміти на скільки буде «дієвим» запропонований прогноз, на рис. 3.7 представлено поліноміальну лінію тренду другого степеню як результату щодо залежності між зміною показника фінансового результату та зміною показника фінансово-ресурсного забезпечення

маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах.

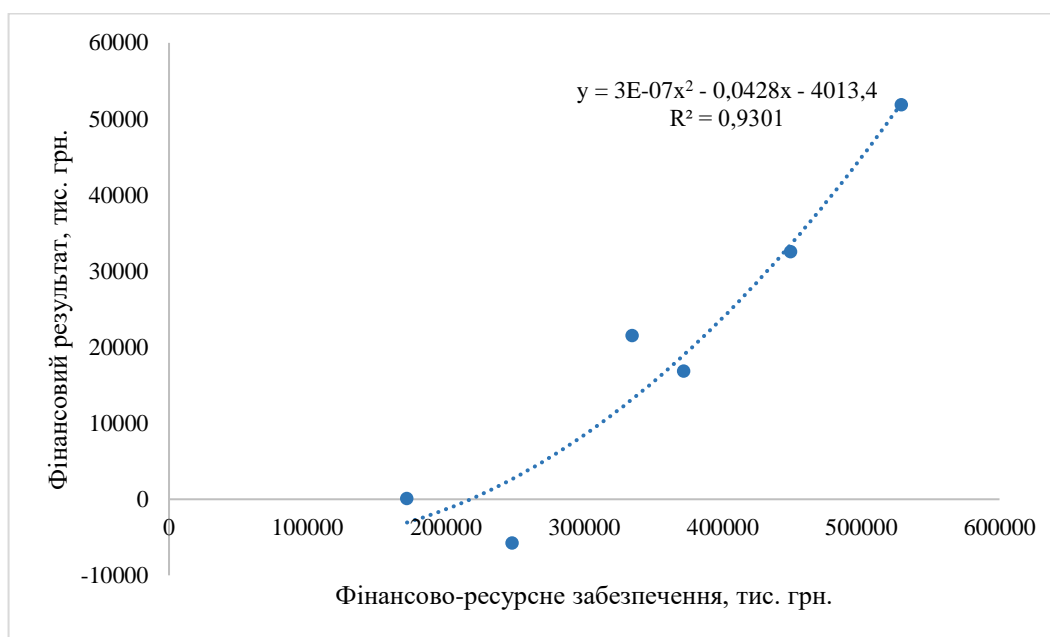


Рисунок 3.7 – Поліноміальна лінія тренду другого степеню як результат залежності між зміною показника фінансового результату та зміною показника фінансово-ресурсного забезпечення маркетингово-управлінської моделі для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах

Отже, оскільки показник апроксимації дорівнює приблизно 0,93, то це свідчить про те, що, якщо фінансово-ресурсне забезпечення досліджуваного підприємства зростатиме на 10,0 %, то його майбутній фінансовий результат зросте на 9,3 %.

В даній пропозиції також потрібно наголосити й на тому, що в представленому прогнозі щодо необхідних джерел фінансово-ресурсного забезпечення для формування ефективної маркетингово-управлінської моделі підприємства необхідно здійснити залучення довгострокових фінансових ресурсів. Ці ресурси можливо залучити на основі грантів або пільгових програм підтримки бізнесу, що, в свою чергу, зможе значно спростити процедуру їх віддачі в майбутньому, або ж забезпечить їх неповерненість взагалі (лише, за умови отримання грантових коштів). Проте, потрібно також врахувати те, що

даний вид фінансового забезпечення є необхідним, інакше запропонований прогноз втрачає свою доцільність – рис. 3.8.

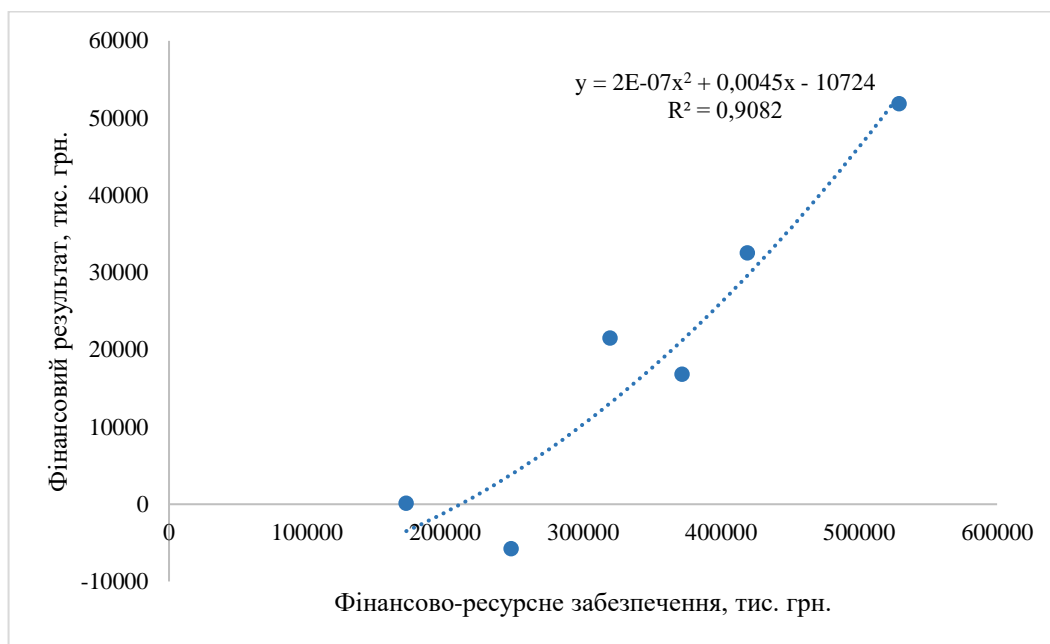


Рисунок 3.8 – Поліноміальна лінія тренду другого степеню без врахування результату довгострокового кредиту в загальній сумі щодо фінансово-ресурсного забезпечення формування прогнозної моделі маркетингово-управлінської для ТОВ «Мастерпласт Україна» в кризових умовах

Отже, як видно із представленої прогнозної діаграми, що хоч і показник апроксимації має досить високе значення – 0,9082, проте, все ж кращим варіантом є попередній запропонований прогноз взаємозалежності оцінюваних результатів.

Тому, в даній прогнозній моделі щодо забезпечення успішності здійснення як загальної діяльності підприємства в цілому, так і його маркетингової та управлінської видів діяльності зокрема, доцільним є однозначне впровадження першого варіанту – рис. 3.7. В свою ж чергу, другий варіант (рис. 3.8) можна розглядати як певного роду альтернативу, яка є також необхідним елементом мінливого бізнес-середовища даного підприємства, що функціонує в кризових умовах.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Вплив виробничого середовища на здоров'я та працездатність людини

Нормальна життєдіяльність працівників будь-якого підприємства чи організації суттєво залежить від умов внутрішнього, тобто виробничого середовища. Деякі фактори праці, умови і види зайнятості (тривалість робочого дня, тижня, ступінь важкості праці, поєднання декількох видів зайнятості) носять постійний характер при впливі на людину і пов'язані з його фізичним і психічним здоров'ям. Вони можуть впливати на здоров'я поряд з іншими соціальними чинниками.

Трудовий процес здійснюється в певних умовах виробничого середовища, що характеризуються сукупністю елементів та факторів матеріально-виробничого середовища, що впливають на працездатність та стан здоров'я людини в процесі роботи. Виробнича середовище й фактори трудового процесу становлять в сукупності умови праці.

На здоров'я людини, її життєдіяльність великий вплив мають небезпечні і шкідливі фактори. Адже в процесі своєї діяльності працівник часто піддається різного роду впливам несприятливих виробничих факторів, що прямо чи опосередковано впливають на її стан здоров'я та продуктивність. Такі виробничі чинники класифікують на небезпечні та шкідливі.

Небезпечний виробничий фактор – це фактор, дія якого за певних умов може призвести до травм або іншого раптового погіршення здоров'я працівника. Шкідливий виробничий фактор – це фактор, вплив якого може призвести до погіршення стану здоров'я, зниження працездатності працівника.

До значимих ознак небезпечних і шкідливих факторів відносяться наступні:

- Можливість безпосередньої негативної дії на організм людини.
- Ускладнення нормального функціонування органів людини.

- Можливість порушення нормального стану елементів виробничого процесу, в результаті якого можуть виникнути аварії, вибухи, пожежі, травми.

Залежно від наслідків впливу на працюючих шкідливих та небезпечних виробничих факторів розрізняють:

- виробничі травми;
- професійні захворювання;
- професійні отруєння.

Виробнича травма – це травма, яка отримана працівником на виробництві і є наслідком недотримання вимог охорони праці.

Щодо професійного захворювання, то воно вважається патологічним станом людини, обумовленим роботою і пов'язаним з надмірним навантаженням організму або несприятливою дією шкідливих виробничих факторів.

Шкідливі речовини, що потрапили в організм людини, спричинюють професійне отруєння. Такі отруєння можуть бути гострими чи хронічними. А ступінь отруєння залежить від токсичності речовини, її кількості, часу дії, шляху проникнення, від індивідуальних особливостей організму кожної конкретної людини. Зокрема гострі отруєння виникають в результаті одноразової дії великих доз шкідливих речовин, а хронічні отруєння розвиваються внаслідок тривалої дії на людину невеликих концентрацій шкідливих речовин і мають властивість тривалий час затримуватись в людському організмі.

Істотне значення для продуктивності праці і охорони здоров'я мають спрямованість виробничої діяльності, конкретні виробничі операції, знаряддя праці, форми організації праці та ін. Кожен з цих показників вимагає певних фізичних і психофізіологічних якостей.

Зокрема, для досліджуваного ТОВ «Мастерпласт Україна» з метою попередження забруднення повітряного середовища на виробництві і захисту працівників доцільно здійснювати наступні загальні заходи:

- здійснювати вилучення шкідливих речовин у технологічних процесах, заміна шкідливих речовин менш шкідливими;
- удосконалювати технологічні процеси;

- автоматизувати та перейти на дистанційне керування технологічними процесами і устаткуванням, що виключають безпосередній контакт працюючих із шкідливими речовинами;

- локалізувати шкідливі викиди за рахунок вентиляційних систем;

- забезпечити нормальне функціонування систем опалювання, загальнообмінної вентиляції, кондиціонування повітря, очищення викидів в атмосферу;

- забезпечити проведення первинних та періодичних медичних оглядів працівників, що працюють у шкідливих умовах;

- забезпечувати дотримання працівниками правил особистої гігієни;

- здійснювати контроль за вмістом шкідливих речовин у повітрі робочої зони;

- стежити за використання засобів індивідуального захисту: спецодягу, засобів захисту органів дихання, засобів захисту шкіри, рук, обличчя;

- забезпечити організацію та проведення санітарних й лікувально-профілактичних заходів для осіб, що працюють з токсичними речовинами, встановлення для них обмеження робочого дня, збільшення відпустки тощо.

Отже, створення нормальних умов праці на досліджуваному підприємстві полягає в усунення важких фізичних робіт, праці у шкідливих та аварійних умовах, забезпеченні сприятливої обстановки на робочому місці та досягненню хороших результатів праці кожного працівника зокрема.

4.2 Організація захисту персоналу та обладнання підприємства у разі виникнення пожеж

У складних непередбачуваних умовах, викликаних військовими діями, різного роду пожежі стали буденним явищем і серйозною загрозою для життя, майна та безпеки людей, зокрема на підприємствах та організаціях. Коли пожежа виникає в приміщенні будь-якого підрозділу підприємства, особливо там, де є присутні небезпечні чинники, то евакуація стає надзвичайно важливою і необхідною процедурою. Важливою складовою протипожежного режиму на будь-

якому об'єкті є розробка і впровадження порядку дій при виникненні пожежі. Неодмінно має бути план евакуації, описано, як повинні відключатися електроустановки, що і в якій послідовності необхідно робити співробітникам.

Евакуація – це процес організованого самостійного руху людей безпосередньо назовні або в безпечну зону з приміщень, де є можливість впливу на людей небезпечних факторів пожежі [14]. Евакуації підлягає як увесь персонал підприємства, так і його майно, в тому числі і обладнання.

На рис. 4.1 представлено організаційні складові процесу захисту персоналу та обладнання підприємства у разі виникнення пожеж.

Детально розглянемо кожен із складових процесу евакуації персоналу, а саме:

- Евакуаційний шлях, також відомий як шлях евакуації, є головним компонентом ефективної евакуації під час пожежі; шлях руху та переміщення людей, який веде безпосередньо назовні або в безпечну зону і відповідає вимогам безпечної евакуації під час пожежі.



Рисунок 4.1 – Організаційні складові процесу захисту персоналу та обладнання підприємства у разі виникнення пожеж

Даний шлях повинен бути зрозумілим, чітко визначеним та позначеним, незалежним від зони поширення пожеж; легко доступним та безперешкодним, навіть при поганих умовах видимості або паніці. Щодо додаткових елементів евакуаційного шляху, то сюди варто віднести – показники напрямку, аварійне освітлення та знаки безпеки, які можуть забезпечити додаткову підтримку під час евакуації.

- Система протипожежного захисту є ключовим елементом безпеки під час пожежі, яка включає комплекс організаційних заходів і технічних засобів, спрямованих на захист людей і майна від впливу небезпечних факторів пожежі та обмеження наслідків пожежі на об'єкт захисту; пожежні тривоги, пожежні вогнегасники, протипожежні системи зневадження, системи автоматичного оповіщення та багато іншого. Дані технічні засоби допомагають виявити пожежу, швидко реагувати на неї та надати належну підтримку для евакуації.

- Системи оповіщення та управління евакуацією відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки під час пожежі і представляють собою сукупність технічних засобів, таких як прилади управління сповіщувачами, які забезпечують швидке та ефективно оповіщення людей про виникнення пожежі та необхідність евакуації. Системи оповіщення можуть включати пожежні тривоги, гучномовці, пожежні попереджувачі, електронні табло та інші засоби комунікації. Важливо, щоб ці системи були надійними, справними та забезпечували швидку передачу інформації про пожежу та процедури евакуації.

- При виникненні пожежі особам, що перебувають у виробничих приміщенні, необхідно негайно діяти відповідно до процедур евакуації. Ось кілька важливих кроків, які слід виконати під час пожежі:

1. Оцінити обстановку. Потрібно спробувати з'ясувати джерело пожежі та оцінити її розміри та поширення. Якщо безпечно, негайно повідомити про пожежу в органи пожежної охорони, викликати відповідні служби, проявивши при цьому ініціативність та відповідальність.

2. Рухатися до безпечного місця. Якщо не має задимлення, то потрібно намагатися рухатися у протилежну сторону від вогню до незадимлених виходів

будівлі або евакуаційних сходів. Якщо є задимлення, то потрібно намагатися простежити вихід за допомогою показників напрямку, пожежних виходів або аварійного освітлення. Варто уникати використання ліфтів і завжди давайте перевагу руху по сходах. А також, при цьому, пам'ятати «золоте правило» – спокій, самовладання та самоорганізованість є ключовими в евакуаційній ситуації.

3. Допомога людям з обмеженою можливістю. Усьому персоналу підприємства потрібно враховувати потреби та можливості людей з обмеженою можливістю під час евакуації. Потрібно допомагати таким людям, якщо виникне така необхідність, не забуваючи і про власну безпеку. Також, якщо хтось із персоналу знає про те, що в приміщенні підприємства залишаються люди з обмеженою рухливістю, потрібно про це негайно повідомити відповідні м.л.ж.б.и, щоб вони вчасно могли надати додаткову допомогу.

4. Зібратися в наперед визначеному місці. Після евакуації з приміщень підприємства потрібно зібратися в відповідному, визначеному наперед місці зустрічі. Це дозволить перевірити чи всі працівники евакуювалися і перебувають в безпеці, а також спростити процес обліку людей під час евакуації.

5. Не повертайтеся назад, на місце пожежі. Після евакуації з приміщень та збору на визначеному місці ніколи не можна повертатися назад у будівлю, де ще триває пожежа. Це може бути небезпечним для життя кожного працівника і заважати роботі рятувальних служб.

Евакуація під час пожежі є критично важливою для захисту життя й безпеки як усіх працівників підприємства, так і його виробничого майна та обладнання. Розуміння процедур евакуації, елементів системи протипожежного захисту та систем оповіщення та управління є ключовими для ефективної реакції на пожежну небезпеку. Для кожного виробничого приміщення об'єкта мають бути розроблені та затверджені керівником об'єкта інструкції про заходи пожежної безпеки. Наведені вище процедури та рекомендації є загальними і допоможуть вам під час евакуації. Однак, потрібно пам'ятати, що збереження безпеки та захист життя є найважливішими пріоритетами під час пожежі.

ВИСНОВКИ

Суть даної кваліфікаційної роботи на тему «Дослідження маркетингового менеджменту підприємства в умовах кризи, на прикладі ТОВ «Мастерпласт Україна» розкривається через теоретично-практичні матеріали представленої тематики, а саме: дослідження теоретичних основ маркетингового менеджменту підприємства, здійснення комплексної оцінки стану маркетингового менеджменту та пропонування основних шляхів щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «Мастерпласт Україна» в умовах кризи.

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що, з точки зору, відображення підприємства як відкритої бізнес-системи в цілому, суть маркетингового менеджменту в ній виступає як рівень ефективності управління його діяльністю, а також і те, що під час прийняття керівництвом управлінських маркетингових рішень враховуються особливості як зовнішнього, так і внутрішнього ринкового бізнес-середовища.

2. Досліджено, що історія діяльності ТОВ «Мастерпласт Україна» розпочинається із 1997 р., адже, саме тоді відбулося створення «Masterplast Kft» в м. Шарсентмігаль (Угорщина), основною сферою діяльності якої став продаж будівельних матеріалів. Застосовуючи правильну та чітку політику менеджменту, а також використовуючи сучасну концепцію комплексу маркетингу в діяльності даної фірми, відбувався доволі значний та динамічний її розвиток, що посприяв заняттю лідерської позиції на ринку будівельних матеріалів.

3. Виявлено, що протягом 2021 р. бізнес-ситуація на даному підприємстві була значно кращою, аніж у 2020 р., про це свідчить правильно підібрана та ефективно реалізована в дію управлінська політика, а також вдосконалення стратегії в адаптаційно-управлінському аспекті діяльності цієї компанії. Проте, 2022 р., що характеризувався початком повномасштабної війни, значно знівельював заданий напрям діяльності, проте, надав нові «творчі» шляхи щодо

пошуку управлінсько-організаційних можливостей виходу із такої наявної кризової бізнес-ситуації.

4. Досліджено, що головною умовою забезпечення ефективності й підтримки конкурентоспроможності підприємства є правильність формування та впровадження організаційно-управлінських концепцій і механізмів, що, в основному, полягає в значному зменшенні використання людського фактору, – збільшенні автоматизації різного роду процесів виробництва.

5. Проаналізовано, що в 2022 р. керівництво компанії проводило ефективну управлінську політику щодо стану власних оборотних активів. Зокрема, відбулося значне скорочення розміру її дебіторської заборгованості (-85,98 %) – до позначки 5871 тис. грн., відносно наявної суми цього показника 31568 тис. грн. за 2021 р., а також здійснює ефективну управлінську політику, зорієнтовану на сильні сторони із використанням на максимум наявних можливостей.

6. Сформовано маркетингову стратегію як складову системи управління підприємства в умовах кризи, яка забезпечить йому ефективне функціонування на перспективу та допоможе швидше здійснити прогнозування попиту і пропозиції через комплексний аналіз бізнес-середовища підприємства із можливістю забезпечення й підтримки його позитивного рівня прибутковості, а також сприятиме його майбутньому розвитку в цілому.

7. Розроблено адаптивну бізнес-модель маркетингового менеджменту для підприємства в умовах кризи, в якій комплекс управлінських заходів сприятиме чіткій та правильній побудові логічно-координуючої структури щодо забезпечення успішної реалізації адаптивно-організаційно-управлінських рішень, а комплекс маркетингу – можливість правильного вибору напрямків реалізації нової бізнес-стратегії підприємства.

8. Впроваджено прогнозну маркетингово-управлінську модель підприємства в кризових умовах, яка відображає те, що основою її ефективної реалізації виступатиме саме вміння перетворювати наявні її слабкі сторони «недоліки» в сильні сторони «потенційні можливості» із врахування фактору кризи та кризових явищ.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. К: Знання, 2010. 332 с.
3. Бондаренко В.М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
4. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
5. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 76 с.
6. Гур'янов А.Б., Терещенко Д.А. Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингового менеджменту. Науково-технічний збірник. № 98. Комунальне господарство міст. 2011. С. 94-99.
7. Ковшова І.О. Концептуальні основи розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств. С. 36-40.
8. Курбацька Л.М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 5. 2013.
9. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 621 с.
10. Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: дисертація. 2008. 345 с.
11. Окрепкий Р., Дудар В. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту *Галицький економічний вісник*. № 1 (62). 2020. С. 118-131.

12. Пілюшенко В.Л., Аракелова І.О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 133-142.

13. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*, № 10-12. 2012. С. 108-112.

14. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

15. ТОВ «Мастерпласт Україна»: офіційний сайт. URL: <https://www.masterplast.ua/posluhy/>.

16. Федорченко А.В., Таран О.О. Сучасні концепції маркетингового управління розвитком підприємств. 2013. С. 372-381.

17. Фінансова звітність ТОВ «Мастерпласт Україна» за 2020-2022 роки: офіційний сайт. URL: <https://www.masterplast.ua/pro-nas/zvitnisty/>.

18. Юрик Н., Балик Т. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту як інструменту посилення конкурентних позицій організації. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 7-8.

19. Юрик Н.Є., Кужда Т. І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105.

20. Юрик Н.Є., Котовська І.В. Необхідність створення комплексної системи антикризового менеджменту. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 229-230.

21. Язвінська Н.В. Маркетинговий менеджмент: Навчально-методичний комплекс. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.

ДОДАТКИ