

## Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах

**Зернюк О.В.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

**Кійко А.В.**

магістрант  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

---

Стаття присвячена дослідженню особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємств. Визначено основні проблеми розвитку маркетингового менеджменту в нестабільних ринкових умовах. Запропоновано модель ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розглянуто можливі напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості.

**Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, особливості управління маркетинговою діяльністю, проблеми управління маркетинговою діяльністю, конкурентоспроможність підприємств, конкурентна маркетингова стратегія.

Зернюк О.В., Кійко А.В. ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В НЕСТАБИЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Статья посвящена исследованию особенностей управления маркетинговой деятельностью предприятий. Определены основные проблемы развития маркетингового менеджмента в нестабильных рыночных условиях. Предложена модель эффективного управления маркетинговой деятельностью предприятия. Рассмотрены возможные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия пищевой промышленности.

**Ключевые слова:** особенности управления маркетинговой деятельностью, проблемы управления маркетинговой деятельностью, конкурентоспособность предприятий, конкурентная маркетинговая стратегия.

Zerniuk O.V., Kiiiko A.V. PROBLEMS AND PECULIARITIES IN MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY IN UNSTABLE MARKET CONDITIONS

The article is devoted to the study of peculiarities in the management of marketing activities at the enterprise. The basic problems of development of marketing management in unstable market conditions were determined. The model of effective management in marketing activity of the enterprise was proposed. Possible directions of improvement of marketing activity at enterprises of food industry were considered.

**Keywords:** marketing management, peculiarities in management of marketing activity, problems of management marketing, competitiveness of enterprises, competitive marketing strategy.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамічне зовнішнє середовище вимагає від підприємств пошуку ефективних шляхів розвитку, заснованих на стратегіях, адаптованих до змін. Активні маркетингові стратегії дають змогу організаціям прогнозувати і створювати можливості успішної діяльності, а не просто реагувати на ринкові умови та пристосовуватись до них.

Все більше підприємств шукають інноваційні форми маркетингу, які б допомогли забезпечити їх розвиток та конкурентоспроможність в нестабільних ринкових умовах. Вибір маркетингової

стратегії повинен ґрунтуватися на глибокому розумінні специфіки діяльності підприємства, визначенні рівня ризику, позиції на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингового менеджменту досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.В. Войчак, Л.В. Балабанова, М.І. Белявцев, В.Н. Воробйова. Сучасне бачення проблем розвитку маркетингу у вітчизняній науковій літературі розкривають М.І. Андрушко, Т.Г. Дудар, М.М. Єрмошенко, С.І. Косенков, В.В. Липчук, А.О. Старостіна та інші вчені.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте питання розвитку маркетингового управління підприємствами в умовах динамічних зовнішніх змін залишаються недостатньо вивченими. Актуальним питанням залишається визначення та подолання бар'єрів робочого середовища підприємства на шляху завоювання та утримання конкурентних ринкових позицій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення проблем та особливостей управління маркетингом на підприємстві в нестабільних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління маркетинговою діяльністю (маркетинговий менеджмент) є однією з головних умов забезпечення стабільного рівня попиту на товар. Узагальнене визначення маркетингового менеджменту як процесу, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів та контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства [1, с. 19–20], дає можливість відзначити, що реалізуватися цей процес повинен у трьох напрямках:

- використання маркетингового апарату в щоденній діяльності;
- застосування маркетингового менеджменту для ринкової орієнтації підприємства;
- максимізація прибутку та підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингових стратегій.

Маркетинговий менеджмент має здійснюватись відповідно до схваленого плану маркетингу, який є частиною загального плану діяльності та розвитку підприємства. Відповідно, формування цілей підприємства, розробка стратегії та концепції маркетингу залежать від меж зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому воно функціонує.

Концепція маркетингового менеджменту передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності. Тому для успішного управління маркетинговою діяльністю важливим є рівень освіти працівників та стимулювання їх з боку керівництва [2, с. 138].

В умовах нестабільного ринку розробка маркетингової стратегії підприємства повинна включати в себе детальний аналіз зовнішнього середовища та оцінку внутрішніх мож-

ливостей. Аналіз повинен акцентувати увагу на пошуку сильних сторін, щоб в подальшому максимально їх використовувати, та слабких сторін, щоб розпізнавати, аналізувати та посилювати їх.

Вивчення проблеми показує, що маркетингові стратегії повинні формуватися на базі оцінки:

- цільових ринків (сегментів);
- позиціонування товару;
- структури комплексу маркетингу.

Ефективна робота менеджерів на всіх етапах управління маркетинговою діяльністю є основою успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Головними обов'язками таких менеджерів є такі:

- дослідження ринку (вивчення смаків та потреб споживачів, що дасть змогу підприємству якнайкраще задовольнити їх потреби; вивчення та прогнозування попиту, аналіз цін і товарів конкурентів, що дасть можливість оцінити можливості підприємства та вибрати найбільш точний напрям маркетингової діяльності);

- пошук потенційних споживачів (використання сегментації ринку (поділ споживачів на групи) для вибору правильного сегменту ринку, що може задовольнити підприємство);
- позиціонування товару на ринку (визначення специфічних ознак, що відрізнятиме товар від товарів конкурентів) [3, с. 246].

Проблеми управління маркетинговою діяльністю можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх проблем відносять проблеми невідповідності маркетингової діяльності підприємства потребам ринку, проблеми організації маркетингової діяльності на самих підприємствах, проблеми супротиву працівників підприємства змінам тощо.

До зовнішніх проблем можна віднести рухливість та турбулентність зовнішнього середовища, змінність його впливу, проблеми маркетингу високотехнологічних товарів тощо.

Основні проблеми, що перешкоджають ефективному маркетинговому менеджменту промислового підприємства, схематично зображені на рис. 1.

Визначення й вивчення проблем дало змогу розробити управлінську модель ефективної маркетингової діяльності в нестабільному ринковому середовищі (рис. 2).

Сучасний стан ринку характеризується нестабільністю, невизначеністю та високою динамічністю. Отже, підприємству практично неможливо вчасно адаптуватися до змін. Це



**Рис. 1. Основні внутрішні і зовнішні проблеми функціонування маркетингового менеджменту на підприємствах (авторська розробка)**

певною мірою впливає на якість управлінських рішень, які можуть прийматися невчасно або недостатньо обґрунтовано. Це призводить до зниження ефективності маркетингового менеджменту.

За нестабільних ринкових умов проблемою є прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища. Під час розроблення маркетингової стратегії на перших етапах потрібно передбачити комплекс заходів для забезпечення згладжування негативних наслідків різких ринкових змін.

Досить складною проблемою є прогнозування самих змін, незважаючи на значну кількість сучасних підходів (SWOT-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця "General Electric", модель Портера), передбачити майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства дуже складно.

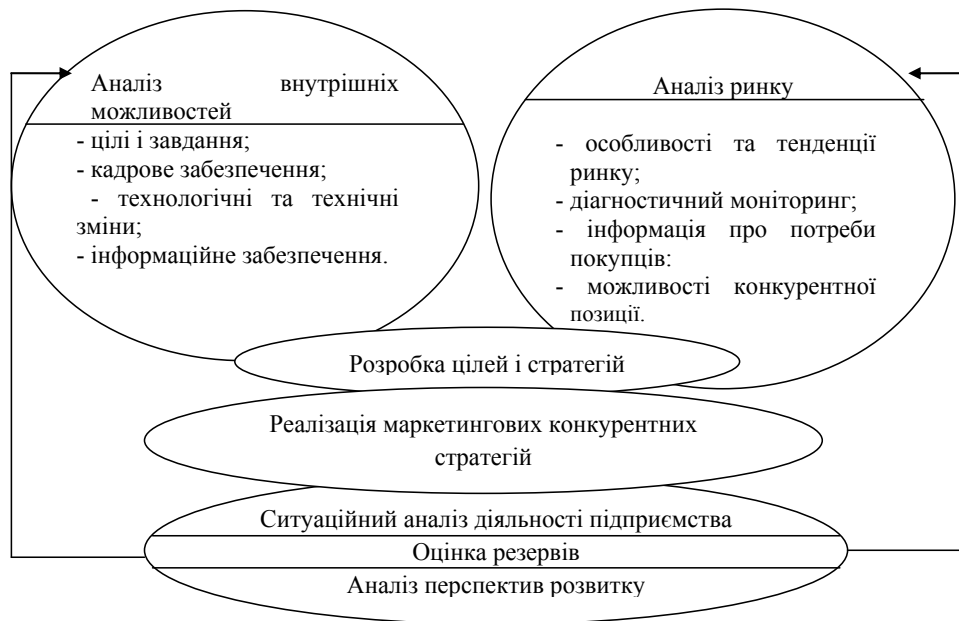
Однією з проблем, що виникають перед підприємствами, є визначення ефективних каналів збуту. Для ефективної маркетингової діяльності менеджери повинні вивчати нових посередників та канали збуту, що надалі допоможе ефективно їх використовувати.

На думку Л.В. Балабанової, основною проблемою управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є неефективність або відсутність маркетингової системи взаємодії [4, с. 218].

Тому все більше підприємств звертається до застосування сучасної концепції маркетингу взаємодії. Особливістю маркетингу взаємодії є те, що під час його реалізації складаються саме довгострокові, багатоаспектні зв'язки між виробниками, постачальниками і покупцями, тобто разом з функціями дослідження ринку, планування збутових і комунікаційних процесів, стимулювання збуту і ціноутворення здійснюється також функція взаємодії [5, с. 62].

Узагальнені бар'єри впровадження концепції маркетингу взаємодії в систему маркетингового менеджменту на підприємстві представлені на рис. 3.

Негативний вплив мікрофакторів призводить до повільного впровадження нових процесів управління відносинами маркетингового менеджменту. Недостатня купівельна спроможність споживачів не стимулює підприєм-



**Рис. 2. Модель організації ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства (авторська розробка)**

ства до використання різних стратегій, тому використовується переважно збутова маркетингова концепція. Небажання споживачів вступати в довгострокові маркетингові відносини є причиною неповного використання підприємствами можливостей комунікації, що є необхідним для ефективного управління маркетингом взаємодії.

Щодо внутрішніх бар'єрів впровадження концепції маркетингу взаємодії можна сказати, що в більшості підприємств відсутні або недосконалі організаційні структури управління маркетинговими відділами, тобто не напрацьовані схеми розробки, реалізації та контролю маркетингової стратегії та проектів.

Керівники багатьох підприємств незацікавлені у формуванні довгострокових маркетингових відносин, вони вважають, що за умов нестабільності на ринку неможливо вирішувати такі питання чи розробляти стратегію маркетингу.

Сфера маркетингу взаємодії не забезпечена достатньою методологічною базою, що є причиною недостатньої підготовки менеджерів цієї сфери. Підвищення компетентності персоналу з маркетингу взаємодії та розробка відповідних методичних схем є досить затратними, тобто підприємства, що недостатньо забезпечені фінансовими ресурсами, не можуть забезпечити належний рівень кваліфікації персоналу, що гальмує розвиток всього підприємства.

Вже на перших етапах апробації моделі ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства на підприємстві ПАТ «Фірма «Полтавпиво»» були виявлені такі зовнішні проблеми:

- нестабільність економіки України, що призводить до втрати інвестиційної привабливості підприємства та унеможливує розробку довгострокових планів виробництва та збуту продукції;
- необґрунтованість українського законодавства з подальшими його змінами та доповненнями, що перешкоджає стабільній діяльності та розвитку підприємства;
- велика кількість конкурентів;
- значне підвищення цін на сировину, що використовується у виробництві пива;
- введення додаткових законодавчих обмежень для виробників пива (у 2016 році ставка акцизного збору на пиво зросла вдвічі (до 2,48 грн./л), наслідком є зниження виручки від реалізації).

Проведення SWOT-аналізу дало змогу визначити якнайбільш ефективну на даний період для підприємства стратегію росту. Під час застосування саме цієї стратегії ПАТ «Фірма «Полтавпиво»» є можливість збільшити частку ринку, диверсифікувати продукцію, вивести на ринок нові продукти, вийти на нові ринки збуту.

Для менеджерів маркетингового управління головною задачею є розвиток маркетингових комунікацій зі споживачами за рахунок



**Рис. 3. Бар'єри впровадження концепції маркетингу взаємодії в систему маркетингового менеджменту на підприємстві (авторська розробка)**

розробки та проведення активної рекламної діяльності. Це дасть змогу створити пізнаваний та позитивний образ продукції та сформувати інтерес до неї з боку вже наявних та нових покупців.

Для збільшення обсягів продажу та розширення ринків збуту повинна розроблятися стратегія проникнення на нові закордонні ринки пива.

Незважаючи на нестабільні ринкові умови та визначені проблеми, на ПАТ «Фірма «Полтавпиво»» є достатня кількість можливостей для розвитку. За звернення до концепції взаємодії, правильно вибраної маркетингової стратегії, чітко визначених цілей та ефектної роботи управлінського персоналу по налагодженню інформаційних зв'язків між всіма підрозділами підприємства ПАТ «Фірма «Полтавпиво»» може суттєво посилити конкурентні позиції та вийти на нові вітчизняні та закордонні ринки збуту.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, можна відзначити, що успіх будь-якого підприємства залежить від правильної організації маркетингового менеджменту, оскільки за нестабільних ринкових умов керівництву необхідно постійно здійснювати моніторинг факторів зовнішнього середовища, зміни купівельних переваг, прогнозувати обсяги продажів. За нестабільних ринкових умов

підприємство повинне проводити регулярний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища для вчасного реагування на зміни, що відбуваються. Керівник, який не встигає адаптуватися до змін як всередині, так і зовні підприємства, робить підприємство нездатним розвиватися. Приділивши увагу ефективному застосуванню інструментів і методик маркетингового менеджменту, підприємство матиме змогу вирішувати як внутрішні, так і зовнішні проблеми в разі їх виникнення, долаючи бар'єри нестабільного ринкового середовища. Чітко визначені проблеми маркетингового менеджменту дають змогу удосконалити процес стратегічного планування, покращити маркетингову діяльність, підвищити свій конкурентний статус.

Після проведеного дослідження можемо зробити висновки, що на підприємствах існують проблеми, які гальмують ефективність маркетингової діяльності. До них належать хаотичне використання окремих елементів маркетингу, зведення функцій маркетингу лише до стимулювання збуту, орієнтація на короткострокову перспективу тощо.

Орієнтуючись на запропоновану модель ефективного управління маркетинговою діяльністю проведено аналіз, а також запропоновано основні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ПАТ «Фірма «Пол-

тавпиво»». В умовах нестабільного ринку підприємству пропонуються:

- регулярне проведення маркетингових досліджень та постійний моніторинг купівельних переваг і кон'юнктурних зрушень;
- формування адаптивних цінових стратегій і вдосконалення методів ціноутворення;

- використання цільової реклами;
- створення тривалих стосунків, конструктивне поєднання розширення дилерської мережі і прямих контактів зі споживачами.

Розробка більш детальних пропозицій щодо покращення маркетингового менеджменту підприємства є темою подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с.
2. Артимонова І.В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників / І.В. Артимонова // Вісник Білоцерківського державного аграрного університету. – 2009. – Вип. 63. – С. 136–140.
3. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С.В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Політехніка, 2009. – 400 с.
4. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки / Л.В. Балабанова // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. – Вип. 10. – Т. 1. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2000. – С. 217–222.
5. Арестенко Т.В. Маркетинг взаємодії в підприємствах зернопродуктового комплексу АПК / Т.В. Арестенко, В.В. Арестенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2016. – № 2. – С. 61–65. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_2_12).