

О.Г. Пенькова, доктор економічних наук, доцент

А.О. Харенко, кандидат економічних наук, доцент

Є.М. Кулішенко, магістрант

Уманський національний університет садівництва

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ ДО УМОВ ВНУТРІШНЬОГО І МІЖНАРОДНОГО РИНКІВ

У статті проаналізовані особливості стратегічного планування підприємств сільськогосподарського машинобудування в контексті адаптації до умов внутрішнього і міжнародного ринків, визначено з використанням інструментарію PEST-аналізу переважно негативний вплив факторів макросередовища на їх діяльність, встановлено на прикладі ПрАТ «Уманьферммаш» за допомогою SNW-аналізу негативний та позитивний вплив факторів внутрішнього середовища та рекомендовано на основі SPACE-аналізу перехід до агресивної маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне планування, стратегічна адаптація, внутрішній і міжнародний ринок, підприємства сільськогосподарського машинобудування.

Постановка проблеми. Ринок продукції сільськогосподарського машинобудування відноситься до ринків з недосконалою конкуренцією, де кожен товаровиробник зазнає значного конкурентного тиску з боку вітчизняних та іноземних товаровиробників, а також продавців вторинного ринку вживаної техніки. Ускладнюють ситуацію й непрогнозовані зміни зовнішнього середовища, наприклад, значне уповільнення ділової

активності і зниження платоспроможного попиту на внутрішньому й міжнародних ринках внаслідок впливу covid-19. Обрані товаровиробниками маркетингові стратегії потребують постійного моніторингу щодо релевантності та адаптації до мінливих умов діяльності, а їх подекуди непрогнозований характер вимагає перегляду всієї системи стратегічного маркетингу підприємств: від підходів до аналізу середовища і оцінки власного потенціалу до планування конкретних заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На необхідності адаптації стратегії й тактики маркетингу під час кризових явищ в економіці наголошувало чимало науковців. Так Бойчук І. В. зазначає: «урахування особливостей сучасного соціально-економічного середовища та умов коригування всіх бізнес-процесів із невизначеністю сприйняття з боку цільової клієнттури вимагають переосмислення традиційних підходів у маркетинг-менеджменті, оскільки не існує універсального рецепту виживання в кризу» [1]. Корінев В. Л. і Мартиненко Д. О. зауважують: «діяльність підприємств все частіше потребує пристосування до прогнозованих змін маркетингового середовища у визначеній перспективі через відповідні форми адаптації» [2]. Що стосується вітчизняних підприємств машинобудування, то поділяємо думки Бандури О.О.: «вітчизняна машинобудівна галузь характеризується низьким рівнем адаптивності до проявів невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища» [3]; та Каткової Т.І.: «в сучасних умовах невизначеності ринків машинобудівних підприємств України критично важливим є усвідомлення необхідності вдосконалення зовнішньоекономічних маркетингових стратегій, підходів до їх визначення, інструментальної бази аналізу та критеріїв прийняття раціональних рішень [4].

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення особливостей стратегічного планування підприємств сільськогосподарського машинобудування в контексті адаптації до умов внутрішнього і міжнародного ринків та розробка рекомендацій щодо його

вдосконалення на прикладі ПрАТ «Уманьферммаш».

Виклад основного матеріалу досліджень. Сучасним підприємствам сільськогосподарського машинобудування досить часто доводиться пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому макросередовищі, адекватно реагувати на них. Аналіз факторів макросередовища (табл. 1) виявив, що їхня дія на діяльність підприємств галузі є переважно негативною. Ключовими серед них є політична нестабільність та відносно низький рівень розвитку економіки України в порівнянні з країнами Європейського союзу, Північної Америки та Південно-Східної Азії. Також в Україні продовжується «неоголошена війна», яка потребує значних щоденних витрат, зменшує інвестиційну привабливість національної економіки, сприяє «відтягуванню» інвестиції у військово-промисловий комплекс [5]. Така ситуація вимагає від підприємства стратегічної гнучкості в пристосуванні до вище зазначених чинників, що дозволить в майбутньому йому уникнути окремих загроз та мінімізувати негативний вплив інших.

1. PEST – аналіз зовнішніх факторів щодо їх впливу на діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування

Група факторів	Фактор впливу та його напрям (+/-)	Зміст
Політичні	політична нестабільність (-)	постійні зміни в правовому та податковому регулюванні країни призводять до нестабільності прибутків від продажу продукції
	політична ситуація в Україні (-)	військовий конфлікт на території Донецької та Луганської областей зумовлює втрату значної частки ринку
	співпраця з Європейським союзом (+/-)	складність для підприємства виходу на європейські ринки через жорсткі умови сертифікації та вимоги до якості товарів
	державна підтримка машинобудування (+)	максимальне використання переваг від додаткових пільг
	гальмування політичними силами економічних реформ (-)	відсутність змін та нових можливостей для розвитку підприємства та виходу на нові ринки; відсутність економічного зростання
	відсутність імпорتنих обмежень на машинобудівну продукцію (-)	посилення рекламної кампанії, постійне розширення збутової мережі, що потребує додаткових витрат, які будуть віднесені на собівартість продукції

Економічні	коливання курсу національної валюти (-)	фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата потенційних клієнтів через зміни цін
	висока вартість банківських кредитів (-)	переважне використання фінансового лізингу
	рівень інфляції (-)	зростання цін і необхідність переходу на дешевші та нижчі за якістю матеріали
	низький рівень інвестицій у галузь (-)	орієнтування на власні джерела фінансування, можлива розробка бізнес-проектів
	стан джерел сировини і енергоресурсів (-)	високі ціни на енергетичні та паливні ресурси в країні, що є причиною зростання комунальних витрат для підприємства
	зростання конкуренції (-)	підвищення витрат на утримання та залучення клієнтів, перегляд цінової політики в бік зниження
Соціальні	зниження чисельності населення (-)	можливе збільшення державою податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства
	зміна вимог покупців до машинобудівної продукції (-)	додаткові витрати на моніторинг потреб покупців та нові тенденції на ринку машинобудівної продукції
	міграційні тенденції (-)	відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон
Технологічні	рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування (-)	високі витрати на ремонт та оновлення техніки
	контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції (+)	позитивний вплив через стимулювання покращення технологій виробництва, підвищення якості товарів та послуг внаслідок введення норм сертифікації

Про наявність адаптивного потенціалу свідчить динаміка економічних показників підприємств машинобудування України. Після кризового 2014 р., значна їх частина адаптувалась до ринкових та політичних змін частково переорієнтувавшись на нові ринки збуту, що позитивно позначилось на їх результатах діяльності та галузі у цілому. Але частка машинобудування в структурі промисловості України в чотири рази менше світового рівня, що є основною причиною неспроможності технічного переозброєння всієї промисловості кожні 10 років та відставання її за технічним рівнем від промислово розвинутих країн [6]. Отже, мова йде переважно про стратегічну реактивну, а не проактивну чи інтерактивну адаптацію.

Розглянемо особливості стратегічного планування на прикладі окремого підприємства галузі – ПрАТ «Уманьферммаш», яке є одним з

провідних в Україні з виробництва сільськогосподарської техніки та запчастин до неї як для внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Впродовж 2015-2019 рр. його основні показники діяльності характеризувалися нестабільністю (табл. 2). З 2015 року до 2017 року виручка від реалізації продукції товариства зросла на 59 % (в основному через інфляційні процеси в країні, оскільки приріст реалізації продукції в фізичних одиницях був незначний), але за подальші два роки зменшилася у понад два рази. Це пов'язано з економічною кризою в Україні викликаною значною девальвацією національної валюти починаючи з 2014 року, запровадженням ринку землі (основні покупки продукції підприємства акумулюють фінансові ресурси для придбання землі), загостренням конкуренції на галузевому ринку.

2. Ресурсне забезпечення та ефективність діяльності ПрАТ «Уманьфермаш»

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	722	649	661	613	543
Вартість основних засобів, тис. грн	52306	57783	62324	58879	70219
% зносу основних засобів	41,3	40,2	56,1	66,0	62,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	156134,1	190441,0	248997,0	193300	113652
Валовий прибуток, тис. грн	20899,1	23499,0	35132	26941	11574
Рівень рентабельності, %	15,5	14,1	16,4	16,2	11,3

*Примітка: *розраховано авторами за даними [7]*

Метою стратегічного планування на досліджуваному підприємстві є забезпечення передумов його ефективної діяльності, покращання реакції на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а предметом – вирішення питань про те, які продукти, повинні бути ним освоєні та яким способом це можна зробити. Першим етапом його здійснення є проведення стратегічного аналізу з метою вивчення середовища функціонування товариства за допомогою SWOT-аналізу. Згідно одержаних результатів (табл. 3) до сильних сторін заводу можна віднести його конкурентоспроможність як на вітчизняному так і іноземному ринках, наявність конструкторського підрозділу з великим досвідом роботи, що

дозволяє підприємству періодично виходити на ринок з новою продукцією. До факторів, що можуть, в першу чергу, призвести до погіршення ситуації відносно недостатнє, в конкурентних умовах галузі, використання інструментів маркетингових комунікацій для агресивного впливу на ринок.

3. Матриця SWOT-аналізу середовища ПрАТ «Уманьферммаш»

		Можливості			Загрози			
		Розширення географії продажу продукції в Україні та за кордоном	Збільшення кількості споживачів	Розширення інноваційного потенціалу підприємства	Зміцнення позицій наявних у галузі конкурентів	Розширення діяльності потенційних конкурентів	Змінюваність орієнтирів державної економічної політики	Високі темпи технологічних змін у галузі
Сильні сторони	Продукція користується попитом на вітчизняному та зарубіжних ринках	Розширення попиту на ці види продукції через те, що ринок, в першу чергу зовнішній, потребує відносно недорогої продукції	Залучення нових споживачів за рахунок гнучкої цінової політики та проведення активної комунікаційної діяльності	Освоєння нових видів продукції, посилення позицій на вже завойованих ринках або вихід на нові сегменти	Активне використання інструментів маркетингових комунікацій	Посилити тиск маркетинговими заходами на ринок, диференціювати продукцію відповідно до потреб покупців	Запровадження адаптивної системи управління	-
	Конкурентоспроможність підприємства	Укладання договорів з потенційними дистриб'юторами про співпрацю з метою посилення присутності на обраних ринках	Укладання договорів з новими дистриб'юторами, створення спеціальних програм лояльності для постійних покупців	Формування іміджу товариства, як інноваційного підприємства	Освоєння нових ринків з метою уникнення переслідування з боку конкурентів	Створення перешкод для входження нових конкурентів на ринок	Можуть виникнути митні перешкоди	Загроза зниження конкурентоспроможності підприємства
	Наявність виробничих потужностей та наукового потенціалу, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування	Можливість виходу на нові для підприємства сегменти ринку	Можливість розширення обсягу та асортименту продукції	Потреба в постійному оновленні матеріально-технічної бази, швидке моральне старіння основних засобів підприємства	Освоєння нових ринків збуту	-	-	-
Слабкі сторони	Недосконала система мотивації працівників	Освоєння нових та посилення присутності на вже завойованих ринках потребує додаткових асигнувань, що може негативно вплинути на матеріальне стимулювання персоналу	Слабка мотивація персоналу призводить до плинності кадрів, затримки виконання замовлень покупців	Розтягнуте в часі впровадження інновацій	Можлива повна або часткова втрата певного сегменту ринку	Можливий перехід працівників на роботу до фірм-конкурентів	Можуть призвести до погіршення фінансового стану товариства або навіть його ліквідації	Недостатньо швидка реакція на зміни через нестачу фінансових ресурсів
	Збільшення витрат на виробництво продукції	Обмеженість фінансових ресурсів підприємства може зупинити його експансію на нові ринки	Збільшення кількості покупців може призвести до зростання прибутків підприємства	Використання інновацій у технологічному процесі сприятиме зниженню собівартості одиниці продукції	Конкуренти можуть заволодіти лідируючими позиціями на ринку в контексті витрат	Можливе посилення конкуренції на ринку	-	-

За допомогою SNW-аналізу оцінимо стан внутрішнього середовища ПрАТ «Уманьферммаш» (табл. 4). Так, із 24 досліджуваних параметрів одинадцять одержали нейтральну оцінку, 7 – слабку, 6 – сильну. До чинників, що характеризують слабкі позиції підприємства віднесено : рівень технічного оснащення підприємства (високий ступінь зносу обладнання), організаційну структуру (передбачає дублювання функцій та слабкими функціональними зв'язками), систему планування діяльності (стратегічні плани носять декларативний характер із слабким обґрунтуванням інструментів досягнення намічених цілей; тактичне планування в більшості випадків представлене виробничими планами, що мають слабкий зв'язок із стратегічними), фінансову стійкість підприємства (товариство відчуває нестачу ресурсів для технічного переоснащення), обсяги продажу (зменшується кількість фізичних одиниць реалізації продукції, однією з причин є введення ринку землі, що змушує сільськогосподарських товаровиробників перенаправляти фінансові ресурси з матеріально-технічного забезпечення на придбання земельних масивів), мотивацію та стимулювання персоналу (темпи приросту зарплат поступаються інфляції) та «відтік» кадрів (кваліфіковані працівники намагаються працевлаштуватися за кордоном).

4. Матриця SNW-аналізу для ПрАТ «Уманьферммаш»

Параметр	Strength	Neutral	Weakness
Якість продукції, що випускається		x	
Рівень технічного оснащення підприємства			x
Організація маркетингу на підприємстві		x	
Організаційна структура підприємства			x
Асортимент продукції, що випускається	x		
Імідж (ділова репутація) підприємства		x	
Система планування діяльності підприємства			x
Збутова мережа		x	
Фінансова стійкість підприємства			x
Територіальне розміщення	x		
Кваліфікація персоналу		x	
Цінова політика підприємства		x	
Залежність від постачальників	x		
Термін виконання замовлень	x		
Обсяги виробництва	x		
Виробничі площі	x		

Якість роботи персоналу		x	
Обсяги продажу			x
Психологічний клімат на підприємстві		x	
Інформаційне забезпечення діяльності підприємства		x	
Умови праці		x	
Мотивація та стимулювання персоналу			x
Соціальні гарантії працівників		x	
«Відтік» кадрів			x
Сума	6	11	7

За допомогою експертів (10 осіб) із числа працівників підприємства, шляхом анонімного опитування було проранжовано чинники з негативною оцінкою (табл. 5) в порядку зменшення впливу (від 1 до 7). Для покриття або згладжування негативного впливу цих чинників підприємству пропонується використовувати чинники позитивного впливу. Так, дієва організація маркетингу на підприємстві сприятиме покращанню процесу планування діяльності підприємства, використання заходів мотивації та стимулювання персоналу підприємства створить привабливі трудові умови, що, у свою чергу, пригальмує процес «відтоку» кадрів. Висока якість, широкий асортимент та гнучка цінова політика підприємства забезпечать більш високий ступінь задоволення потреб та запитів споживачів, що надасть змогу утримати існуючі обсяги продажу або збільшити їх.

5. Результати оцінки експертами ступеня впливу негативних чинників на діяльність ПрАТ «Уманьферммаш»

Параметр	Середнє арифметичне	Ранг
Рівень технічного оснащення підприємства	5,7	3
Організаційна структура підприємства	2,7	7
Система планування діяльності підприємства	6,1	2
Фінансова стійкість підприємства	6,3	1
Обсяги продажу	5,1	4
Мотивація та стимулювання персоналу	3,5	5
«Відтік» кадрів	3,2	6

Задекларована місія ПрАТ «Уманьферммаш» базується на постійному впровадженні досягнень науково-технічного прогресу та технологій виробництва для системного зростання продуктивності праці, енерго- та ресурсозбереження. Недоліком наведеного бачення місії

господарюючого суб'єкта, на наш погляд, є відсутність будь-якого натяку на соціальні пріоритети, будь-то стосовно суспільства в цілому або цільових аудиторій заводу зокрема. Проте, на думку керівництва товариства, її реалізація повинна забезпечити підприємству досягнення наступних цілей: зниження витрат на виробництво продукції, покращення її якості, диверсифікація виробництва на основі проникнення в нові сегменти ринку. Під час їх формулювання використовувалися такі критерії: досяжність та гнучкість. Натомість такі чинники, як вимірність і конкретність практично не відображено, оскільки їх не можна кількісно виміряти або якимось іншим об'єктивним способом оцінити.

Наступним етапом стратегічного планування підприємства є вибір його стратегії поведінки на ринку і вектору розвитку. Він базується на здійсненні оцінки стратегічного положення товариства, що визначається за допомогою побудови матриці SPACE-аналізу. В аналізі розглядаються два внутрішніх і два зовнішніх показника, які складаються з набору різних критеріїв, які оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою, а також вивчається вагомість кожного критерію в загальному показнику. В ролі експертів (50 осіб) задіяно керівників та фахівців заводу, покупців, а також науковців ЗВО м. Умань, які є компетентними в даних питаннях. Результати проведеного нами опитування обраних за вказаними критеріями респондентів наведено в таблиці 6.

6. Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу ПрАТ «Уманьферммаш»

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила»(FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки
1. Інформаційне забезпечення	5	4	0,20	0,8	1. Економічні фактори	5	2	0,30	0,6
2. Матеріальні ресурси	5	3	0,20	0,6	2. Правові фактори	5	4	0,20	0,8
3. Фінансові ресурси	5	3	0,20	0,6	3. Політичні фактори	5	2	0,10	0,2
4. Трудові ресурси	5	4	0,20	0,8	4. Соціально-культурні	5	4	0,10	0,4

5. Управлінські рішення	5	3	0,20	0,6	5. Технологічні	5	3	0,30	0,9
Усього	25		1,0	3,20	Усього	25		1,0	2,90
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σоцінки
1. Ціна товару	5	4	0,30	1,2	1. Рівень розвитку галузі	5	3	0,20	0,6
2. Додержання строків постачання	5	4	0,15	0,6	2. Можливість інноваційного розвитку	5	5	0,20	1,0
3. Якість товару	5	3	0,30	0,9	3. Фінансові можливості підприємств	5	2	0,20	0,4
4. Система збуту	5	4	0,10	0,4	4. Рентабельність бізнесу	5	4	0,20	0,8
5. Рівень менеджменту	5	3	0,15	0,45	5. Інвестиційна привабливість галузі	5	4	0,20	0,8
Усього	25		1,0	3,55	Усього	25		1,0	3,60

Одержані результати розрахунків нанесемо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 1).

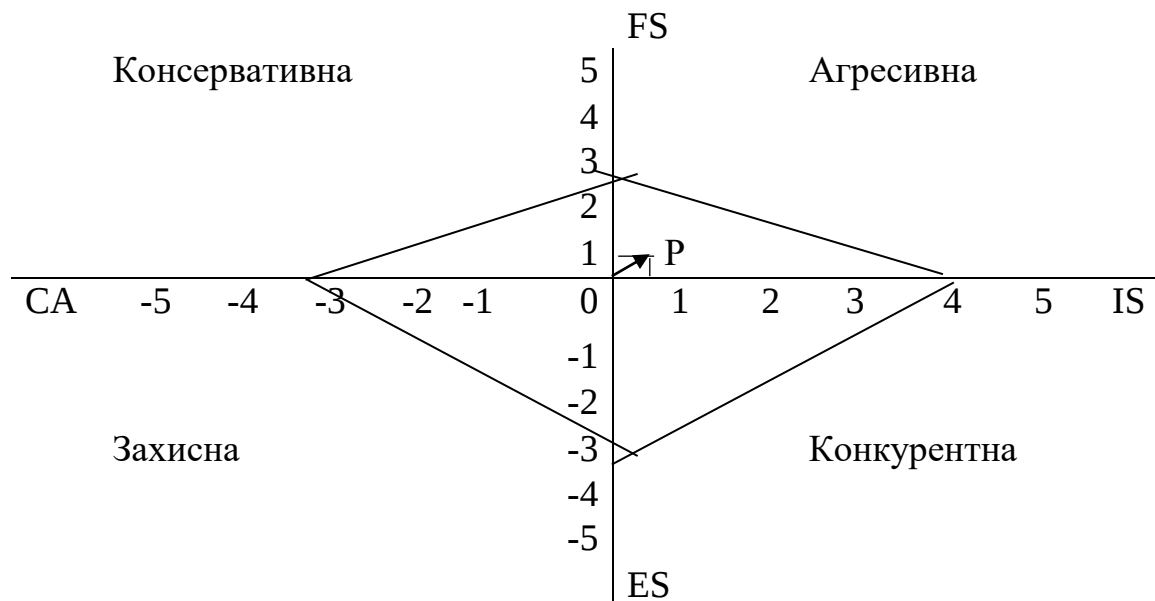


Рис. 1. Полігон матриці SPACE та побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПрАТ «Уманьфермаш»

Таким чином встановлено, що ПрАТ «Уманьфермаш» для забезпечення ефективної господарської діяльності повинно дотримуватися агресивної стратегії. Такий стан притаманний для привабливої галузі

промисловості з певною невизначеністю ситуації. Це означає, що підприємство повинно активізувати свої зусилля в сфері розширення асортименту продукції та підвищення рівня її якості, формування гнучкої системи конкурентного ціноутворення та знижок з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах змін кон'юнктури ринку, забезпечення ефективних комунікацій із цільовими аудиторіями, диверсифікації видів діяльності, пошуку потенційних інвесторів та інших категорій ділових партнерів.

За допомогою методу Делфі (базується на експертних оцінках задіяних у SPACE-аналізі респондентів) проведемо оцінку готовності ПрАТ «Уманьферммаш» до впровадження в свою діяльність вище зазначеної стратегії (рис. 2).

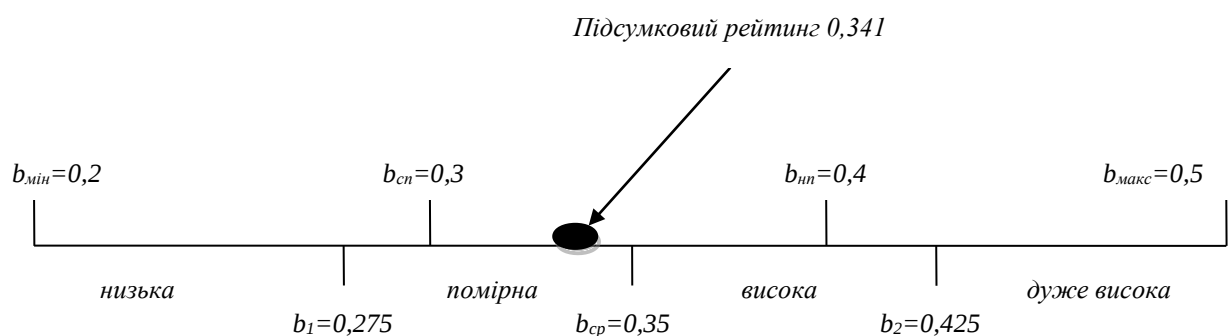


Рис. 2. Шкала оцінки готовності ПрАТ «Уманьферммаш» до реалізації агресивної маркетингової стратегії

На думку опитаних експертів ступінь готовності є помірним, оскільки товариству потрібно провести підготовчий етап, що включатиме корегування та вдосконалення існуючого стратегічного плану, розробку нових тактичних планів, перегляд складових комплексу маркетингу та залучення на роботу досвідчених фахівців у сфері маркетингових комунікацій.

Висновки. Проведене дослідження з використанням інструментарію PEST-аналізу виявило, що фактори макросередовища діють на підприємства сільськогосподарського машинобудування України

переважно негативно, а не прогнозовані глобальні зміни значно ускладнюють процес стратегічного планування їх розвитку. Динаміка економічних показників підприємств після кризового 2014 року показує, що значна їх частина використовує стратегічну реактивну, а не проактивну чи інтерактивну адаптацію.

Оцінка середовища функціонування на прикладі окремого підприємства галузі ПрАТ «Уманьферммаш» за допомогою SWOT-аналізу виявила типову проблему – обмеженість фінансових ресурсів, що загрожує посиленню технологічного відставання продукції від зарубіжних аналогів і, як наслідок, втрати конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі. Специфічною проблемою досліджуваного підприємства є недостатнє використання інструментів маркетингових комунікацій для агресивного впливу на ринок.

Оцінка стану внутрішнього середовища ПрАТ «Уманьферммаш» за допомогою SNW-аналізу показала, що однією з основних проблем, яка генерує цілий ряд інших, є недосконала система планування діяльності, з переважанням тактичного планування над стратегічним, яке, у свою чергу, носить переважно декларативний характер із слабким обґрунтуванням інструментів досягнення намічених цілей.

Результати опитування експертів дозволили побудувати вектор рекомендованої стратегії для ПрАТ «Уманьферммаш» за методом SPACE-аналізу – агресивної стратегії, а використання методу Делфі показало помірну ступінь готовності підприємства до її реалізації. Водночас поступовий перехід до рекомендованої стратегії дозволить підвищити ступінь його адаптації до умов внутрішнього і міжнародного ринків.

Список використаних джерел.

1. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії covid-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 38-41.

2. Корінев В. Л., Мартиненко Д. О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 71-74.

3. Бандура О. О. Особливості адаптації машинобудування до умов зовнішньої нестабільності та інтенсивних циклічних явищ. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3(2). С. 14-20.

4. Каткова Т. І. Вдосконалення зовнішньоекономічних маркетингових стратегій машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 183-188.

5. Дейнега О. В. Оцінювання впливу макросередовища на діяльність машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 83-88.

6. Бурлан С. А., Каткова Н. В., Циганова О. С. Загальні тенденції розвитку підприємств машинобудування України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 142-148.

7. ПрАТ «Уманьферммаш»: річна інформація емітента цінних паперів за 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 рік. URL: <http://fermmash.com/corp/index.php/ua/aktsioneram>

References

1. Boychuk, I. (2020). Adaptation of marketing management to the conditions of Covid-19 pandemic. *Bulletin of Khmelnytsky National University, Economic sciences*, 5, 38–41.

2. Korinev, V., Martynenko, D. (2014). Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management. *State and regions, Economics and Entrepreneurship*, 3, 71–74.

3. Bandura, O. (2012). Peculiarities of mechanical engineering adaptation to conditions of external instability and intensive cyclic phenomena. Bulletin of socio-economic research, 3 (2), 14–20.

4. Katkova, T. (2017). Improvement of foreign economic marketing strategies of a machine-building enterprise. Bulletin of Khmelnytsky National University, Economic sciences, 6 (2), 183–188.

5. Deinega, O. (2017). Estimation of the influence of macroenvironment on the activity of machine-building enterprises. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Series: International Economic Relations and World Economy, 14 (1), 83–88.

6. Burlan, S., Katkova, N., Tsyganova, O. (2020). General tendencies of the development of machine-building enterprises in Ukraine. Market infrastructure, 39, 142–148.

7. PJSC "Umanfermmash": annual information of the issuer of securities for 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Retrieved from <http://fermmash.com/corp/index.php/ua/aktsioneram>

Пенькова О.Г., Харенко А.А., Кулишенко Е.М. Адаптация маркетинговой стратегии предприятий сельскохозяйственного машиностроения к условиям внутреннего и международного рынков

В статье проанализированы особенности стратегического планирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения в контексте адаптации к условиям внутреннего и международного рынков, определено с использованием инструментария PEST - анализа преимущественно негативное влияние факторов макросреды на их деятельность, установлено на примере ЗАО «Уманьферммаш» с помощью SNW-анализа отрицательное и положительное влияние факторов внутренней среды и рекомендовано на основе SPACE-анализа переход к агрессивной маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, стратегическое планирование, стратегическая адаптация, внутренний и международный рынок, предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

Penkova O.G., Kharenko A.A., Kulishenko E.N. Adaptation of agricultural machinery enterprises marketing strategy to the conditions of domestic and international markets

The market for agricultural machinery products is highly competitive. The marketing strategies chosen by producers require constant monitoring of relevance and adaptation to changing business conditions, while their unpredictable nature requires the revision of the entire system of strategic marketing of enterprises: from approaches to environmental analysis and assessment of their potential to plan specific activities.

The aim of the article is to determine the peculiarities of strategic planning of agricultural machinery enterprises in the context of adaptation to the conditions of domestic and international markets and to develop recommendations for its improvement on the example of PJSC "Umanfermmash".

To achieve the aim of the study, the methods of PEST analysis, SWOT analysis, SNW analysis, SPACE analysis, Delphi method and monographic method were used.

The study with the use of the tools of PEST analysis revealed that macroenvironmental factors affect agricultural machinery in Ukraine mainly negatively, and unpredictable global changes significantly complicate the process of strategic planning of their development. The dynamics of economic indicators of enterprises after the crisis of 2014 shows that a significant part of them use strategic reactive, rather than proactive or interactive adaptation.

Assessment of the operating environment on the example of a single enterprise – PJSC "Umanfermmash" – with the help of SWOT analysis revealed a typical problem – limited financial resources, which threatens to increase the

technological lag of products from foreign counterparts and, consequently, causes the loss of competitiveness in the medium and long term. A specific problem of the enterprise under research is an insufficient use of marketing communication tools for aggressive influence on the market.

Assessment of the state of the internal environment of PJSC "Umanfermmash" using SNW analysis showed that one of the main problems, which generates a number of others, is the imperfect planning system with the predominance of tactical planning over strategic, which, in turn, is mostly declarative with a weak justification of the tools for achieving the intended goals.

The results of the survey of experts allowed to build a vector of the recommended strategy for PJSC "Umanfermmash" with the help of the method of SPACE analysis – an aggressive strategy, and the use of the Delphi method showed a moderate degree of preparedness of the company to implement it. At the same time, a gradual transition to the recommended strategy will increase the degree of its adaptation to the conditions of domestic and international markets.

Key words: *marketing strategy, strategic planning, strategic adaptation, domestic and foreign market, agricultural engineering enterprises.*