

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-5>

Павлова О.В.

кандидат економічних наук,
завідувачка кафедри маркетингу менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

Алексєєва Л.М.

старший викладач кафедри маркетингу менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

Педь І.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

Тертиця О.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

Pavlova Olha

Candidate of Economic Sciences,
Head of the Department of Marketing, Management and Economics,
Robert Elworthy Economics and Technology Institute

Alekseieva Larysa

Senior lecturer of the Department of Marketing, Management and Economics,
Robert Elworthy Economics and Technology Institute

Ped Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Marketing, Management and Economics,
Robert Elworthy Economics and Technology Institute

Tertytsia Oleksandr

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Marketing, Management and Economics,
Robert Elworthy Economics and Technology Institute

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC ANALYSIS OF THE MARKETING ENVIRONMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті досліджено роль стратегічного аналізу маркетингового середовища промислового підприємства на прикладі провідного підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування України. В умовах висококонкурентного ринку маркетингове середовище промислового підприємства є одночасно як об'єктом для дослідження, так і однією з найбільш важливих сторін його діяльності. Результати такого аналізу є основою для прийняття важливих управлінських рішень щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку промислового підприємства, розробки його ефективної маркетингової стратегії, встановлення оптимальної цінової стратегії, визначення цільові аудиторії та каналів просування продуктів або послуг, а також виявлення можливостей для інновацій та покращення ефективності маркетингових зусиль.

Ключові слова: маркетингове середовище, стратегічне управління, макросередовище, мікросередовище, конкурентні переваги, маркетингова стратегія.

The article examines the role of strategic analysis of the marketing environment of an industrial enterprise using the example of a leading agricultural machinery company in Ukraine. It has been proven that in the process of justifying strategic marketing decisions, the importance of conducting a qualitative analysis of the marketing environment of an industrial enterprise and evaluating their condition in target markets increases. The article deals

with strategic planning methods such as SWOT- and PEST-analysis intended for the analysis of external and internal environment. In conditions of a highly competitive market, the marketing environment of an industrial enterprise is both the object of research and one of the most important aspects of its activities. Each enterprise must monitor constant changes in the environment and adapt to them. The analysis of external and internal factors affecting the enterprise showed that the enterprise is in a difficult economic situation. As a result of the analysis, the following opportunities for the enterprise were identified: entering new sales markets, implementing state support programs for agricultural producers, establishing its own representations in various regions of Ukraine, and developing IT technologies in sales. The threats identified include further escalation of hostilities in Ukraine, strong competitors in European countries, and rising gas and energy prices. The results of such analysis form the basis for making important management decisions regarding the identification of priority areas for the development of an industrial enterprise, the development of its effective marketing strategy, the establishment of an optimal pricing strategy, the determination of target audience and channels for promoting products or services, as well as identifying opportunities for innovation and improving the effectiveness of marketing efforts. Thus, in the process of substantiating strategic marketing decisions, the importance of conducting quality marketing analysis and assessing their condition in target markets increases. By considering the capabilities of an industrial enterprise, its strengths and weaknesses, conducting an analysis of threats emanating from the external environment, it is possible to determine the optimal development strategy for the enterprise. In our opinion, the most effective strategy for the enterprise will be a combined strategy aimed at maintaining competitive advantages and envisaged deeper penetration into new markets.

Key words: marketing environment, strategic management, macro environment, micro environment, competitive advantages, marketing strategy

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку стратегічного управління сталим розвитком промислових підприємств України спостерігається зростання значущості проведення якісного маркетингового аналізу та оцінки їх стану на цільових ринках. У зв'язку з цим особливо актуальними стають питання побудови ефективної системи стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства, які мають обґрунтований характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти дослідження факторів впливу маркетингового середовища на діяльність підприємства для прийняття важливих управлінських рішень були розглянуті багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, такими як Т. Амблер, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Портер, Д.І. Берницька, Д.М. Черкас, В.П. Сладкевич, Ю.І. Ключ, І.О. Каширнікова тощо. Проте, особливості проведення стратегічного аналізу маркетингового середовища з урахуванням специфіки діяльності саме промислового підприємства потребують подальшого дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження особливостей формування ефективної системи стратегічного управління маркетингом на промисловому підприємстві на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне стратегічне управління підприємством неможливе без стратегічного аналізу, оскільки вибір ефективної конкурентної стратегії потребує достатньої інформації про стратегічну позицію підприємства на ринку [1; 3].

Для визначення стратегії розвитку підприємства проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, розробити стратегію маркетингу, спрямовану на використання своїх сильних сторін, відповідь на загрози та використання можливостей, що виникають на ринку [2].

Аналіз зовнішнього середовища складається з аналізу макросередовища (факторам опосередкованого впливу) та мікросередовища (факторів прямого впливу) та включає процес ідентифікації політичних,

економічних, соціальних та технологічних (PEST аналіз) факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, але які знаходяться поза його контролем. Цей аналіз допомагає підприємству розуміти своє зовнішнє середовище краще, виявляти можливості та загрози, що виникають з нього, та реагувати на них відповідно. Аналіз зовнішніх факторів впливу включає: аналіз постачальників, конкурентів, покупців, ринків збуту, середовища, фінансування [5].

На підставі проведеного аналізу по факторам зовнішнього мікросередовища підприємство може приймати такі управлінські рішення [2]: змінити підходи до врахування поведінки покупців; розробити стратегії протидії конкурентам; стратегії ефективної роботи з постачальниками та посередниками.

Аналіз внутрішнього середовища включає процес вивчення внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Для проведення аналізу внутрішнього середовища можна використовувати такі інструменти, як: SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); аналіз моделі «П'ять сил Портера», що допомагає зрозуміти конкурентну ситуацію на ринку; аналіз ресурсів тощо [5].

Аналізуючи фактори зовнішнього макросередовища підприємство може приймати управлінські рішення [2] щодо: обсягів виробленої продукції, враховуючи демографічні показники (міграція населення, рівень народжуваності та смертності); рівень доходів населення; природно-кліматичних умов, в яких діє дослідне підприємство; діючої законодавчої бази; впливу зовнішньоекономічної ситуації в країні; можливості застосування інноваційних технологій певної галузі та інших факторів.

Проведемо стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства на прикладі провідного підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування центрального регіону України. Підприємство виробляє широкий асортимент посівної та ґрунтообробної техніки: сівалки; культиватори; борони; посівні комплекси; обприскувачі; екскаватори-навантажувачі; запасні частини для техніки тощо. Підприємство реалізує свою продукцію як на території України, так і на

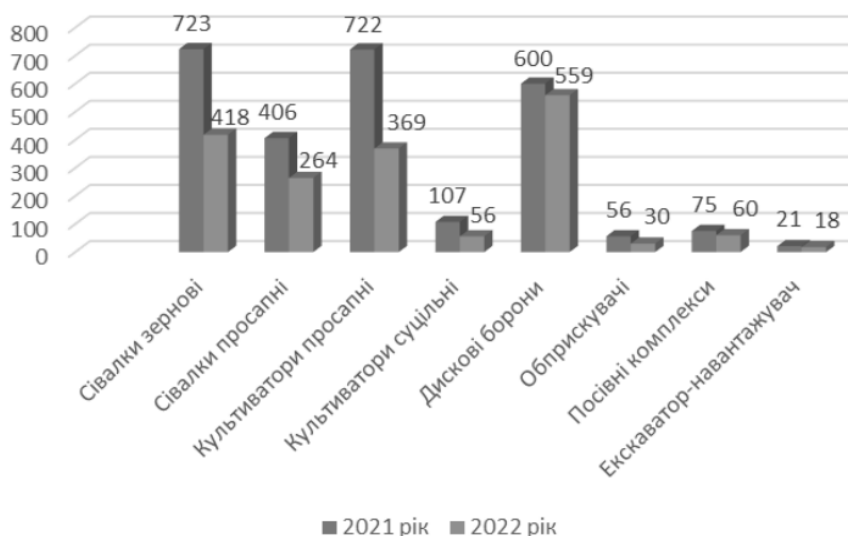


Рис 1. Обсяги продаж по видам продукції у кількісному виразі за 2021 та 2022 роки

Джерело: сформовано авторами

експорт. Обсяги продаж за видами продукції на підприємстві за 2021–2022 роки наведено на рисунку 1.

Аналіз динаміки продажів техніки в кількісному виразі, яка склала в 2022 році 1774 одиниці, показує загальне падіння до попереднього року на 34,6 %. Таке зниження розглядається як негативний фактор для діяльності підприємства, що призвело до скорочення чисельності працівників та погіршення фінансових результатів.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу. Дані таблиці 1 показують фрагмент проведення аналізу факторів зовнішнього середовища, які впливають або впливатимуть на результати управління маркетинговою стратегією промислового підприємства.

Аналізуючи зовнішнє оточення підприємства спостерігаємо наступне: невизначеність у зв'язку з військовими діями на території нашої країни, ростом інфляції, високі кредитні ставки, зростання цін на енергетичні ресурси. Відтак, можна підсумувати, що підприємство знаходиться в скрутному економічному

становищі. Але враховуючи зняття мит на ввезення продукції до країн Європи та інші країни, є можливість виходу на нові ринки. Також розроблення нових видів продукції, враховуючи потреби ринків і вихід на них, дозволить отримати прибуток.

Враховуючи вище перелічені чинники можна підсумувати, що підприємство стикається з різними зовнішніми ризиками і викликами, але всупереч труднощам знаходить шляхи їх подолання.

Для оцінювання конкурентоспроможності бізнесу виконуємо аналіз по п'яти основним конкурентним силам за Портером (табл. 2).

Аналізуючи конкурентів на ринках продажу сільськогосподарської техніки та їхні частки, вирізняються такі конкуренти: сівалки зернові, виробники Європейських країн (всього) – 69%, Велес-Агро (Україна) 8%; сівалки просапні, Іртем (Туреччина) 17%, Monosem (Франція) 19%, Gaspardo (Італія) 28%; культиватори просапні, Unia Group (Польща) 15%, Monosem (Франція) 18%, Gaspardo (Італія) 24%; борони дискові,

Таблиця 1

Фрагмент проведення аналізу факторів зовнішнього середовища методом PEST-аналізу підприємства

Р – політичні	вага	Е – економічні	вага
Бойові дії на території країни	0,32	Темпи зростання економіки	0,16
Недосконалість законодавства	0,26	Рівень інфляції і процентні ставки	0,19
Рівень корупції та бюрократизація	0,16	Зростання цін на сировину та енергоресурси	0,23
Інтегрування до ЄС	0,11	Програми державної підтримки сільгоспвиробників	0,24
S – соціальні	вага	T – технологічні	вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	0,19	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,32
Нестача спеціалістів з профільною освітою на ринку праці	0,25	Залежність від комплектуючих з інших країн	0,26
Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів	0,19	Збільшення кількості б/в техніки	0,16
Низька мотивація праці	0,18	Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища	0,11

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Конкурентні сили за Портером

Загроза появи нових гравців	Враховуючи зростання ринку посівної та ґрунтообробної техніки, і вільний доступ виходу на ринок, поява нових гравців має високу імовірність.
Загроза появи продуктів-замінників	Посіяти рослини можна механічним способом (сівалки) або ручним способом (людина). Враховуючи суттєву продуктивність механічного способу, ручний спосіб – це минуле. При боротьбі з бур'янами, шкідниками використовуються культиватори та дискові знаряддя, їх замітники гербіциди та пестициди, тому виникає загроза заміни.
Рівень впливу споживача	У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією та коливанням цін на зерно, споживачі дуже часто купують вживану техніку або дешевшу вітчизняну. Вибір споживача також суттєво залежить від вартості, рівня послуг, що надає компанія-виробник: гарантія, сервіс, супровід.
Рівень впливу постачальників	Рівень впливу постачальників дуже великий: – вітчизняні постачальники пропонують конкурентні ціни, відстрочку платежу, швидко доставку, наявність товару на складах, не завжди стабільну якість; – постачальники з інших країн пропонують більш високі ціни, попередню оплату, мита, тривалий термін доставки, стабільну якість.
Рівень конкуренції в галузі	Висока конкуренція відбувається між продавцями. При виборі техніки у продавця, споживач звертає увагу на такі фактори: технічні характеристики обладнання, ціна, якість, доставка до споживача, сервісне обслуговування, наявність запасних частин.

Джерело: сформовано авторами

Gaspardo (Італія) 7%, Unia Group (Польща) 8%, Lemken (Німеччина) 14%.

Проводячи аналіз конкуренції, спостерігається основна боротьба між продавцями за споживача. При виборі техніки основну увагу звертають на технічні характеристики машин, ціну, якість, доставку, передпродажну підготовку, гарантію, сервісне обслуговування, наявність запасних частин, час реагування на рекламачі чи недоліки техніки. Конкуренти можуть спрямувати свої зусилля в наступних напрямках: більш низька ціна (демпінг); гуртування в спілки для участі у державних програмах на придбання сільськогосподарської техніки; заохочувати споживачів на придбання сільськогосподарської техніки різними методами,

такими як: оплата частинами, реалізація комплектів, акції та інше; додавання до серійної лінійки машин додаткових опцій (транспортний пристрій, сигналізація та інше), що надають споживачеві можливість економити кошти при використанні техніки. Аналіз конкурентного профілю підприємства наведений у таблиці 3.

Враховуючи викладене вище, можна зробити висновки, що підприємства є одним з найбільших виробників сільськогосподарської техніки в Україні. Продукція підприємства включає широку лінійку сільськогосподарської та ґрунтообробної техніки призначеної для посіву різноманітних рослин і обробки ґрунтів, також розробляються і впроваджуються у виробництво нові види техніки, такі як: екскаватори, посівні комплекси, оприскувачі.

Таблиця 3

Аналіз конкурентного профілю підприємства

№ з/п	Критерії	Аналіз
1	Відносна частка ринку	У залежності від призначення сільськогосподарської техніки частка, яку займає підприємство на ринку, складає 6% на нові розробки та 50% на серійні машини.
2	Рівень технологічності	На підприємстві за останні роки було придбано сучасне технологічне обладнання – це верстати ЧПК та лазерні установки. Це гнучке та продуктивне обладнання, що дозволяє швидко виготовляти різноманітні деталі. Також впроваджена нова лінія порошкового фарбування, що дозволяє покращити якість фарбування. Застосовуються дробоструменеві комплекси для очищення металу. На підприємстві впровадили різноманітні організаційні системи: система управління якістю ISO 9001: 2008, система організації виробництва «Ощадливе виробництво».
3	Організація процесу обслуговування	У структурі підприємства знаходиться торговий дім, який відповідає за продажі продукції, вивчення ринків, проведення маркетингових досліджень, проведення виставок, днів поля, сервісне обслуговування, гарантійне обслуговування, зворотній зв'язок з споживачем. Продукція реалізовується через розгалужену систему дилерів, так і просто з підприємства.
4	Професіоналізм персоналу	При найманні персоналу до нього пред'являють кваліфікаційні вимоги розроблені згідно з потребами підприємства. Також на підприємстві постійно проводять навчання для підвищення кваліфікації і специфіки професійних знань, необхідних для виробництва.
5	Фінансові можливості	Враховуючи те, що підприємства має 70% власного капіталу у своїй діяльності і поєднує холдинг з декількох підприємств, має сприятливу кредитну історію можна зробити висновки, що в наявності є доволі стабільні фінансові можливості.
6	Репутація, імідж	Репутація підприємства на ринку залежить від технічних показників техніки, якості, підтримки споживача. Враховуючи стабільний попит на ринках сільськогосподарської техніки можна зробити висновки, що репутація та імідж компанії є значним.

Джерело: сформовано авторами

Для визначення перспектив та потенціалу підприємства необхідно провести внутрішній аналіз підприємства (табл. 4).

Проведений аналіз показав, що підприємство має достатньо кваліфікований персонал, який постійно підвищує рівень кваліфікації, потужну виробничу базу з сучасним обладнанням, є фінансово незалежним, має власний бренд і має розгалужену систему дилерів у різних країнах для реалізації продукції.

При проведенні внутрішнього аналізу підприємства будемо використовувати SWOT аналіз. SWOT-аналіз підприємства наведено в таблиці 5.

Аналізуючи підприємство використовуючи SWOT-аналіз ми бачимо його сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, що надають можливість визначитись з подальшим напрямком розвитку підприємства.

Компанія займається вирішенням багатьох стратегічних питань, які трапляються на шляху її розвитку. Стратегічні проблеми наведено в таблиці 6.

Використаємо матрицю ADL, для визначення зрілості ринку і визначення напрямку розвитку підприємства (таблиця 7).

Проводячи аналіз за допомогою ADL матриці, можна зробити висновок, що стан ринку сільськогосподарської і ґрунтообробної техніки є доволі привабливим, що в свою чергу стимулює подальший розвиток підприємства.

Висновки. В процесі обґрунтування стратегічних маркетингових рішень, зростає важливість проведення якісного аналізу маркетингового середовища промислового підприємства та оцінки їх стану на цільових ринках.

Проаналізувавши вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, було виявлено, що підприємство знаходиться в скрутному економічному стані. Підприємству необхідно враховувати вплив багатьох факторів при реалізації стратегій. Основними з них є: невизначеність у зв'язку з військовими діями на території нашої країни, ростом інфляції, високі кредитні ставки, зростання цін на енергетичні ресурси, зменшення чисельності кваліфікованих і фізичних працівників у регіонах розташування машинобудівних підприємств, мобілізація. Але водночас для підприємства відкриваються і нові можливості. Зняття мит на ввезення продукції до країн Європи та інші країни дає можливість виходу на нові ринки.

Дослідивши внутрішнє середовище, можна зробити висновок, що сильними сторонами підприємства є: наявність потужного і гнучкого виробничого потенціалу підприємства, широкий модельний ряд сільськогосподарської та ґрунтообробної техніки призначений для виконання різноманітних завдань, власні конструкторські розробки нових зразків продукції та конкурентна цінова політика підприємства (порівняно з імпортними

Таблиця 4

Внутрішній аналіз підприємства

№ з/п	Критерії	Аналіз
1	Людські ресурси	Співвідношення виробничого персоналу до управлінського: 56%/44%. Персонал підприємства має високу кваліфікацію, виконує наступні завдання: розробка і впровадження нової техніки, веде бухгалтерський і управлінський облік, веде пошук необхідних постачальників, працює і обслуговує сучасне технологічне обладнання, виконує виробничі завдання, реалізовує продукцію.
2	Фінанси	Власна частка 70% в обсязі капіталу знижує вплив інших інвесторів на управління підприємством та сприятлива кредитна історія дозволяють успішно вирішувати фінансове управління підприємством.
3	Матеріали	Географія придбання підприємством матеріалів і комплектуючих дуже значна. Закупівля проводиться як на вітчизняному ринку, так і на ринках європейських, азійських країн та США. Підприємство створює довгострокові, партнерські взаємозв'язки з постачальниками. Їх розподіляють на значних (стратегічних) та другорядних (альтернативних), що дозволяє знизити ризики несвоєчасного постачання. З постачальниками укладаються договори, які дозволяють працювати на взаємовигідних умовах.
4	Ресурси виробництва	На виробництві використовується велика кількість сучасного обладнання такого як верстати з ЧПК, верстати плазмового, лазерного розкрою металу, зварювальні роботи, зварювальні апарати, порошкове фарбування. Наразі використовується і радянське обладнання, яке знаходиться в справному технічному стані і виконує покладені на нього завдання. На підприємстві впроваджують і використовують різноманітні системи: система управління якістю ISO 9001: 2008 та система організації виробництва «Ощадливого виробництва», система витягування «Канбан». Площі виробництва складають 32 000 м. кв., обладнання в кількості 1193 од.
5	Ринки	Продукція компанії представлена як на вітчизняному ринку, так і на ринках ближнього та дальнього зарубіжжя. Техніка реалізується за допомогою дилерських компаній, представлених на даних ринках. Безпосередньо реалізацією займається торговий дім, який як приймає замовлення на виготовлення техніки, так і займається пошуком клієнтів, маркетингом, доставкою техніки до споживачів та її сервісним обслуговуванням.
6	Бренди, патенти	Сільськогосподарська і ґрунтообробна техніка, яка виготовляється підприємством в обов'язковому порядку проходить сертифікацію в країнах, у яких вона реалізовується. Назва, логотип та товарний знак зареєстровані в «Державному департаменті інтелектуальної власності», які розрізняють та надають компанії пізнаваності.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

Фрагмент SWOT-аналізу підприємства

Strengths	Weaknesses
Сильні сторони 1. Відомий бренд, гарна репутація протягом багатьох років, пізнаваність на вітчизняних ринках 2. Потужний і гнучкий виробничий потенціал підприємства 3. Номенклатура продукції дозволяє задовольнити потреби дрібного та середнього фермера від ґрунтообробки до збирання врожаю за різними технологіями посіву 4. Власні конструкторські розробки нових зразків і вдосконалення серійних 5. Конкурентна цінова політика підприємства порівняно з імпортними аналогами 6. Розгалужена торгова мережа дилерів, які представляють продукцію підприємства на вітчизняному та закордонних ринках 7. Сертифікована система управління якістю ISO 9001 8. Постійне навчання персоналу	Слабкі сторони 1. Виробничі потужності не забезпечують зростання ринку відповідно до попиту 2. Нестача власних оборотних коштів, потреба в кредитуванні 3. Серійні машини не відповідають вимогам ринку Європейського союзу (ширина захвату, міжряддя) 4. Несвоєчасна реакція з боку підприємства на потреби ринку 5. Низькі темпи розробки та освоєння виробництва нових машин 6. Невідомий бренд на європейському ринку 7. Продукт, який легко скопіювати 8. Порушення термінів постачання комплектуючих 9. Дефіцит кваліфікованих кадрів 10. Недостатнє забезпечення ринку запасними частинами. Запчастини виробляються за залишковим принципом
Opportunities	Threats
Можливості 1. Можливість виходу на нові ринки збуту 2. Підвищення бар'єрів входу в галузь 3. Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі 4. Програми державної підтримки сільхозвиробників 4. Розвиток IT-технологій у сфері продажів продукції	Загрози 1. Подальша ескалація воєнних дій на території України 2. Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів 3. Наявність сильних конкурентів в європейських країнах 4. Вимоги до якості продукції і рівня сервісу на європейських ринках 5. Збільшення кількості б/в техніки 6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 6

Стратегічні проблеми підприємства

Назва	Опис проблеми
<i>Продукт</i>	
Новий бренд на європейських ринках	Для споживачів європейських країн – це новий бренд.
Невчасне впровадження на ринок сучасних нових машин	Підприємство не є розробником нових трендів у сільськогосподарській і ґрунтообробній техніці, а виступає як компанія, що наздоганяє.
Гарантійне обслуговування техніки	Відсутність сервісних центрів у країнах Європейського Союзу
<i>Ціна</i>	
Валютний контроль 180 днів.	Неможливо довготривало зберігати техніку (виставкові площі, склади запчастин) в інших країнах.
Зростання цін на матеріали, комплектуючі та послуги	Призводить до здороження техніки.
<i>Розподіл</i>	
Слабкі знання в агрономії (досвід, посівів, обробки ґрунтів) для просування продукції і переконання споживача у фахівців з продажу	Висока плинність кадрів. Недосконале знання технічних характеристик, відсутність практичного досвіду використання.
Відсутність затребуваних запчастин на складах	Несвоєчасне задоволення попиту призводить до втрати частини ринку запчастин.
Відсутність логістичних центрів в європейських країнах	Тривалий час на доставку техніки, запчастин, виконання сервісного обслуговування.
Інтернет-торгівля	Створення працюючої інтернет-торгівлі залучення покупців, дотримання термінів виконання замовлень, послуги, зворотній зв'язок.
<i>Просування</i>	
Несвоєчасне забезпечення споживачів запасними частинами.	Несвоєчасне виконання замовлень на запасні частини призводить до втрати частки ринку.
Низький попит на техніку підприємства	У зв'язку з виходом на ринок і невеликим попитом, дилери не поспішають просувати техніку підприємства

Джерело: сформовано авторами

Напрямок розвитку підприємства

№ з/п	Назва	Стадія			
		зародження	зростання	зрілість	старіння
1	Напрямок руху ринку сільськогосподарської техніки»	стрімко « – »	помірне « 1 »	стагнує « – »	падає « – »
2	Потенціал ринку	дуже високий « – »	помірно-високий « 1 »	незначний « – »	потенціалу немає « – »
3	Цільової аудиторія	формується « – »	збільшується « 1 »	аудиторія користується « – »	спад інтересу « – »
4	Конкуренція	низька « – »	зростаюча « 1 »	стабільна « – »	знижується « – »
5	Інвестування в ринок	росте стрімко « – »	росте помірно « 1 »	постійне « – »	Знижується « – »
6	Цінова політика ринку	завищена « – »	цінові війни « 1 »	рівень цін « – »	знижується « – »
	ВСЬОГО	« – »	« 6 »	« – »	« – »

Джерело: сформовано авторами

аналогами). Також підприємства має розгалужену торгіву мережу дилерів, які представляють продукцію підприємства на вітчизняному та закордонних ринках. Недоліками є слабкий рівень клієнтоорієнтованості компанії, низькі темпи розробки та освоєння виробництва нових машин, дефіцит продукції в сезон, відсутнє оперативне реагування виробництва на потреби ринку. Можливості компанії – вихід підприємства на нові ринки збуту, впровадження програм державної підтримки сільгоспвиробників, власні представництва у різних областях України, розвиток ІТ технологій у сфері продажів; загрози – подальшу ескалація воєнних дій на території України, наявність сильних конкурентів в європейських країнах та підвищення ціни на газ та енергоносії. Для подальшого розвитку підприємства, необхідно постійно збільшувати ринки збуту, враховувати потреби ринків, розвивати технологічний і науко-

вий потенціал підприємства. Результати такого аналізу є основою для прийняття важливих управлінських рішень підприємства щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку промислового підприємства, розробки його ефективної маркетингової стратегії, встановлення оптимальної цінової стратегії, визначення цільової аудиторії та каналів просування продуктів або послуг, а також виявлення можливостей для інновацій та покращення ефективності маркетингових зусиль.

Таким чином, розглянувши можливості промислового підприємства, його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства. Найбільш ефективною для підприємства, на нашу думку, буде саме комбінована стратегія, яка спрямована на підтримання конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
2. Каширнікова І.О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7/201. С. 86–92.
3. Клюс Ю.І., Ізболдіна А.В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікроterm». *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 60–64.
4. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
5. Черкас Д.М. PEST і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування). *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. 2017. Т. 22. Вип 3 (56). С. 103–106.

References:

1. Bernytska D. I. (2012) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovishcha pidpriemstva metodom PEST/STEP analizu [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis]. *Economic analysis*, vol. 11, part 2, pp. 41–45.
2. Kashyrynikova I. O. (2016) An approach to determining the influence of external factors on the management of the innovative potential of a construction company [An approach to determining the influence of external factors on the management of the innovative potential of a construction company]. *Investments: practice and experience*, no. 7/201, pp. 86–92.
3. Klius Yu. I., Izboldina A. V. (2020) Praktychne zastosuvannya SWOT-analizu dlia vyznachennia konkurentospromozhnosti TOV NVP "Mikroterm". *Ekonomichnyi prostir*, no. 160, pp. 60–64.
4. Cladkevich V. P. (2008) *Strategic management of organizations: textbook for students. higher textbook lock*. Kyiv: SE "Publishing House "Staff", 496 p.
5. Cherkas D. M. (2017) PEST and SWOT-analiz diialnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy (na prykladi mashynobuduvannia). *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova*, vol. 22, is. 3 (56), pp. 103–106.