

МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-23>МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ
ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПОРТФЕЛЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**М. О. БАГОРКА**доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8500-0362>**Н. І. ЮРЧЕНКО**кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3156-6790>**Д. Е. ВОВК**аспірант
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4333-624X>

Анотація. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й упровадження портфеля маркетингових інструментальних стратегій у діяльності аграрних підприємств з метою посилення їх конкурентоспроможності. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. **Результати.** У статті було представлено місце маркетингової стратегії у системі стратегічного управління підприємством, сучасні методи стратегічного аналізу. Запропоновано систему практичних заходів з удосконалення маркетингової стратегії та формування портфелю маркетингових інструментальних стратегій. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості їх використання в діяльності аграрних підприємств для підвищення ефективності маркетингової політики, оптимізації структури збуту, удосконалення комунікацій з контрагентами, поліпшення іміджу підприємства та збільшення його прибутковості.

Ключові слова: маркетингова стратегія, методи стратегічного аналізу, портфель маркетингових інструментальних стратегій, аграрні підприємства, фактори середовища, стратегічне управління, стратегічний аналіз, маркетингова діяльність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій аграрні підприємства України постають перед необхідністю постійної адаптації до динамічного та непередбачуваного ринкового середовища, що супроводжується високим рівнем ризиків, нестабільністю попиту, зміною конкурентного ландшафту та коливаннями цінової кон'юнктури. Невизначеність майбутнього, посилення впливу глобальних факторів, зростання вартості ресурсів і впровадження цифрових технологій зумовлюють потребу у нових підходах до стратегічного управління.

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, зумовленої воєнними діями, інфляційними процесами, нестабільністю енергетичних ринків та зниженням платоспроможного попиту. Ці чинники вимагають від аграрних підприємств не лише ефективного виробництва, але й стратегічного управління маркетинговою діяльністю, здатного забезпечити стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У таких реаліях маркетингова стратегія займає ключове місце у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства, оскільки саме вона визначає довгострокові напрями його розвитку,



формує орієнтири ринкової поведінки та забезпечує ефективне використання наявного потенціалу.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки ефективної маркетингової стратегії за допомогою портфеля інструментальних стратегій для аграрних підприємств, що функціонують в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Більшість сучасних науковців: М. Портер [1], Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, А.В. Троян [3], Г.І. Рзаєв, І.Г. Дубік [4], О.О. Сосновська, О.Г. Хамула, О.Р. Ярема [6] вивчали і визначали маркетингову стратегію як систему управлінських рішень, що забезпечує узгодженість між ринковими можливостями підприємства та його ресурсним потенціалом.

Обґрунтуванням необхідності реалізації маркетингових стратегій, стратегічних альтернатив, інструментів, методологічних підходів та практичних рекомендацій займалися українські науковці Х.З. Махмудов, Т.В. Устік [5], І. В.Охріменко [8] та інші.

В той же час актуальним питанням залишається саме розробка маркетингових стратегій розвитку аграрних підприємств, а також методологічних і теоретичних проблем впровадження цих стратегій для ефективного їх функціонування.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета полягає в обґрунтуванні методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій в діяльності аграрних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності на аграрному ринку і в нестабільних умовах ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Маркетингова стратегія виступає своєрідним «містком» між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами, дозволяючи забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Актуальність розробки маркетингової стратегії в аграрному секторі зумовлена низкою чинників:

- необхідністю забезпечення продовольчої безпеки держави й стабільності аграрного ринку;
- потребою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств і впровадження інноваційних технологій виробництва;
- важливістю орієнтації на якість і споживчі запити населення у контексті змін стандартів харчування;
- зростанням значення інтегрованих маркетингових комунікацій і цифрових каналів просування продукції.

Отже, маркетингова стратегія є не лише складовою загальної системи управління підприєм-

ством, а й основним інструментом забезпечення його адаптивності, ринкової стійкості та стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

Згідно з концепцією Портера, стратегічна поведінка підприємства ґрунтується на трьох базових напрямках: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [1, с. 101]. У межах аграрного бізнесу ці підходи набувають специфічного змісту: диференціація ґрунтується на якості продукції, екологічності, походженні, а лідерство за витратами – на ефективному використанні землі, техніки й логістики.

В цьому контексті, особливого значення набуває формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій, який дозволяє комплексно використовувати ціннові, товарні, комунікаційні, збутові та інформаційні інструменти, узгоджені між собою відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Поняття «портфель маркетингових стратегій» відображає системний підхід до управління маркетинговою діяльністю, за якого окремі інструментальні стратегії (цінова, товарна, комунікаційна, збутова, інформаційна тощо) формуються як взаємопов'язані елементи єдиної ринкової політики підприємства [2, с. 34].

Портфель маркетингових інструментальних стратегій – це сукупність взаємопов'язаних маркетингових рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом узгодженого використання інструментів комплексу маркетингу (marketing mix) у межах обраної загальної стратегії розвитку (рис. 1).

Рисунок демонструє структурно-логічну модель стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства, яка відображає взаємозв'язок між основними напрямками маркетингової діяльності – товарною, ціновою, збутовою, комунікаційною та інформаційно-аналітичною стратегіями.

Запропонована модель ґрунтується на принципах комплексності, узгодженості та адаптивності, що забезпечує інтеграцію всіх елементів маркетингової системи в єдиний стратегічний простір. Її реалізація сприяє досягненню ключових цілей підприємства – зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє виділити три основні концепції формування портфеля маркетингових стратегій [2]:

1. Класичний підхід – базується на моделі «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) та її розширених версіях (5Р, 7Р), де інструментальні стратегії формуються як окремі складові маркетингового комплексу.

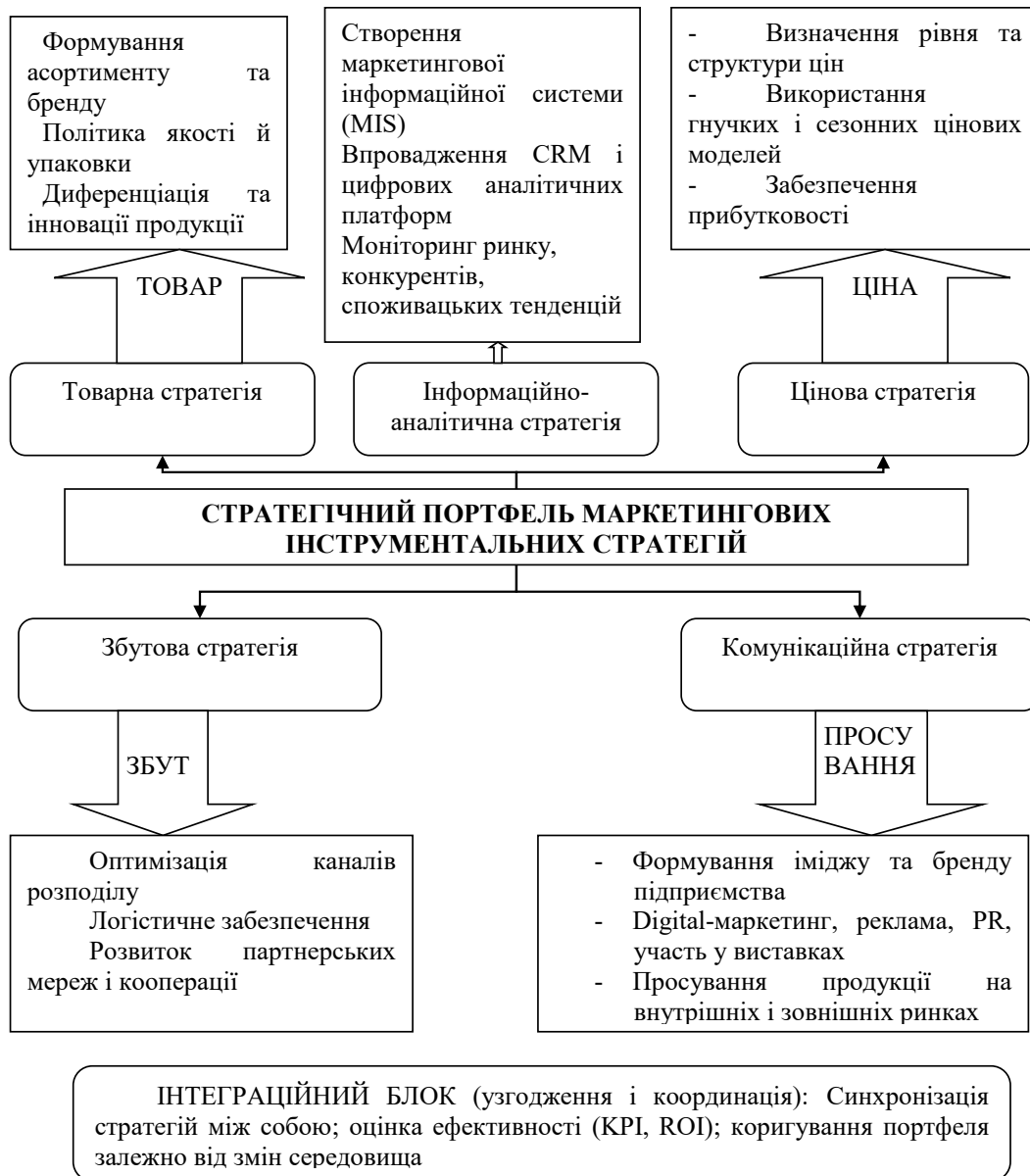


Рис. 1. Структура стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами

2. Портфельний підхід – орієнтований на оптимізацію набору стратегій через їх взаємозв’язок, узгодженість та контроль результативності (аналогічно до фінансового портфеля).

3. Інтеграційно-інформаційний підхід – поєднує маркетингове планування з цифровими технологіями, CRM-системами, аналітикою даних і системами підтримки управлінських рішень (DSS).

У сучасних умовах найефективнішою є комбінація портфельного та інформаційного підходів, що забезпечує не лише стратегічну узгодженість маркетингових інструментів, а й можливість їх гнучкої адаптації на основі даних і прогнозних моделей.

Формування портфеля маркетингових стратегій передбачає рис. 2 етапи:

При імплементації даної моделі аграрне підприємство здатне:

- Досягти стратегічних цілей підприємства.
- Зростання ринкової частки.
- Підвищити конкурентоспроможність та прибутковість.

Таким чином, портфельний підхід у маркетинговому управлінні сприяє оптимізації структури стратегічних рішень, зменшенню ризиків і забезпечує стабільність позицій підприємства на ринку.

Основою для формування маркетингових стратегій є системний та послідовний аналіз факторів середовища, та моніторинг діяльності підпри-

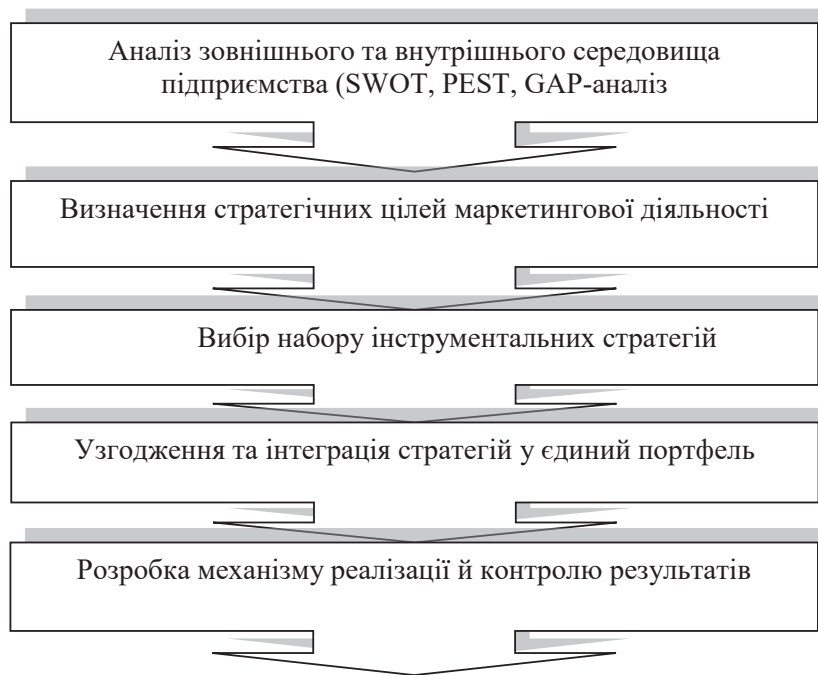


Рис. 2. Етапи формування портфеля інструментальних маркетингових стратегій

Джерело: сформовано авторами

емства та галузі. Це можна здійснити при використанні методів та методологічних підходів проведення стратегічного аналізу [3, с. 26]. Стратегічний аналіз підприємства передбачає використання системи методів, які дозволяють глибоко оцінити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, виявити тенденції розвитку ринку, визначити конкурентоспроможність підприємства та обґрунтувати напрями формування маркетингової стратегії [4, с. 189].

На рис. 3 ми представили критерії до проведення аналізу.

Методи стратегічного аналізу (табл. 1) поділяються на загальнонаукові, спеціальні (прикладні) та інтегровані (комплексні).

Отже, методи стратегічного аналізу забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можли-



Рис. 3. Узагальненні критерії стратегічного аналізу

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Методи стратегічного аналізу та їх характеристика

Методи	Характеристика
Загальнонаукові методи стратегічного аналізу	
Аналіз і синтез	розчленування складного об'єкта (підприємства, ринку) на окремі елементи з подальшим узагальненням для виявлення закономірностей розвитку.
Індукція і дедукція	логічні методи, що дозволяють від приватного переходити до загального (індукція) або навпаки – від загального до конкретного (дедукція) при формуванні висновків.
Порівняння	зіставлення показників підприємства з конкурентами, середньогалузевими даними чи нормативами.
Моделювання	побудова моделей (економіко-математичних, графічних, структурних), що відображають зв'язки між факторами ринкового середовища.
Експертні оцінки	використання думок спеціалістів для прогнозування ринкових тенденцій або оцінки впливу факторів.
Методи аналізу зовнішнього середовища	
PEST або PESTEL-аналіз	дослідження політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів макросередовища
Модель п'яти сил М. Портера	оцінка галузевої привабливості за впливом п'яти конкурентних сил: постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-замінників і внутрішньої конкуренції.
SNW-аналіз	оцінка сильних (S), нейтральних (N) і слабких (W) сторін організації з урахуванням галузевих стандартів.
Аналіз ринку та споживачів	вивчення кон'юнктури, динаміки попиту, частки ринку, споживчих уподобань і тенденцій поведінки клієнтів.
Методи аналізу внутрішнього середовища	
Аналіз ресурсного потенціалу (ресурсний підхід)	оцінка матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів.
Функціональний аналіз	дослідження ефективності ключових функцій: виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, управління.
Фінансовий аналіз	розрахунок показників прибутковості, ліквідності, рентабельності, оборотності активів.
Value Chain (ланцюг цінності Портера)	оцінка створення вартості на кожному етапі діяльності підприємства (від постачання до сервісу).
ABC- і XYZ-аналіз	групування товарів чи клієнтів за ступенем впливу на прибутковість або стабільність продажів.
Інтегровані (комплексні) методи стратегічного аналізу	
SWOT-аналіз	визначення сильних (S) і слабких (W) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (O) і загроз (T); використовується для розробки стратегічних альтернатив.
SPACE-аналіз	оцінка стратегічного позиціонування підприємства за чотирма критеріями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, привабливість галузі.
BCG-матриця (матриця зростання і частки ринку)	аналіз стратегічного портфеля підприємства з поділом продуктів на «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки».
GE/McKinsey-матриця	визначення пріоритетів інвестицій у бізнес-напрями за критеріями конкурентоспроможності та привабливості ринку.
Аналітична ієрархічна модель (АНР)	застосовується для вибору стратегічних альтернатив через оцінювання пріоритетів і вагових коефіцієнтів факторів.
Методи прогнозування у стратегічному аналізі	
Екстраполяція трендів	передбачення майбутніх показників на основі минулих тенденцій.
Сценарний аналіз	розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства залежно від можливих зовнішніх умов (оптимістичний, песимістичний, базовий).
Імітаційне моделювання	моделювання поведінки підприємства в різних ринкових ситуаціях.

Джерело: узагальнено авторами

востей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз є фундаментом для розробки маркетингової стратегії, оскільки дозволяє:

– Визначити місію, бачення та стратегічні цілі підприємства з урахуванням умов ринку та потенціалу розвитку.

– Ідентифікувати конкурентні переваги (наприклад, за рахунок якості продукції, цінової політики, інновацій чи логістики).

– Обґрунтувати вибір цільових сегментів ринку та позиціонування підприємства відносно конкурентів.

– Сформуванню стратегічний портфель маркетингових інструментів (цінова, збутова, комунікаційна, продуктова політика) відповідно до обраного типу стратегії – диференціації, лідерства за витратами або фокусування.

– Забезпечити гнучкість і адаптивність стратегії, що особливо важливо в умовах турбулентності ринку, інфляції та воєнних викликів, характерних для сучасного українського агробізнесу [5, с. 37].

Для підприємств існують певні труднощі у реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій, які ми представили в таблиці 2.

Аналіз табл. 2 показує, що для аграрних підприємств найбільш суттєвими перешкодами у впровадженні стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій є дефіцит фінансових ресурсів, кадрова обмеженість і відсутність сучасної маркетингової інформаційної системи.

Більшість підприємств мають достатній виробничо-ресурсний потенціал, однак відчуває нестачу спеціалізованих маркетингових компетенцій і цифрових інструментів для ефективного планування та контролю ринкової діяльності.

Таблиця 2

Основні проблеми та перешкоди впровадження стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій в аграрних підприємствах та шляхи їх подолання

Проблема / перешкода	Суть прояву	Можливі шляхи подолання
1. Дефіцит фінансових ресурсів	Нестача коштів на створення/ розвиток маркетингової служби, дослідження ринку, цифрові інструменти	Пошук зовнішнього фінансування (гранти, програми держпідтримки АПК), поетапне впровадження стратегії, пріоритизація інструментів з найвищим ефектом
2. Відсутність системного підходу	Маркетинг зводиться до контролю якості та збуту без стратегічного планування	Запровадження стратегічного маркетингового плану, регламентів і KPI, інтеграція маркетингу в загальну стратегію підприємства
3. Недостатня теоретико-методологічна база у менеджменті	Керівники не володіють сучасними підходами до стратегічного маркетингу, орієнтуються на застарілі методи	Підвищення кваліфікації, участь у галузевих тренінгах, залучення консультантів, використання галузевих методичних рекомендацій
4. Застарілі управлінські моделі (адміністративно-плановий підхід)	Орієнтація на виробництво, а не на ринок і споживача	Перехід до клієнтоорієнтованої моделі, впровадження маркетингу як функції, що задає попит, адаптація до ринкових практик
5. Відсутність маркетингової аналітики та цифрових систем	Немає MIS/CRM, ускладнено моніторинг ринку й оцінку ефективності	Впровадження базової CRM, використання доступних онлайн-аналітик, поступове створення маркетингової інформаційної системи
6. Кадровий дефіцит у сфері маркетингу	На підприємстві відсутні спеціалісти, які можуть розробити й реалізувати портфель стратегій інноваційної продукції та виробників органічних сільськогосподарських продуктів.	Навчання наявного персоналу, часткове аутсорсинг-маркетингу, кооперація з профільними ЗВО / консалтинговими структурами
7. Нестабільність зовнішнього середовища (воєнні, логістичні, цінові ризики)	Часті зміни ринкових умов унеможливають довгострокові рішення	Використання адаптивних і сценарних стратегій, диверсифікація каналів збуту, страхування ризиків, гнучкі цінові моделі
8. Слабка комунікаційна політика	Продукція не має достатньої впізнаваності, бренд не сформований	Розвиток digital-комунікацій (сайт, соцмережі), участь у виставках
9. Фрагментарність маркетингових заходів	Дії не пов'язані між собою, немає «портфельної» логіки	Формування єдиного стратегічного портфеля з розподілом за напрямками (товар, ціна, збут, комунікації, інформація) і календарем реалізації

Джерело: сформовано авторами

Унаслідок цього маркетингова робота залишається фрагментарною, без стратегічної координації між напрямками – товарним, ціновим, збутовим і комунікаційним [6].

Подолання зазначених бар'єрів можливе шляхом створення структурованого портфеля маркетингових стратегій, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти, запровадження системи цифрового моніторингу ринку, а також залучення фахівців і консультантів у сфері стратегічного маркетингу [7, с. 78]. Такий підхід дозволить підприємству поступово перейти від реактивної моделі маркетингу до активного стратегічного управління, що забезпечить зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності його діяльності.

Основні пропозиції стосовно маркетингових стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств та їх системи управління, ми представили в табл. 3.

На нашу думку, для зниження ризиків сільськогосподарських підприємств у регіонах можна використовувати такі можливості:

1. Диверсифікація діяльності. Перевагу мають ті підприємства регіону, які в тваринницьких комплексах мають власну кормову базу, яка забезпечує виробництво кормів не лише для самої організації, але й для продажу. Таке рішення дозволяє мінімізувати фінансові втрати, коли один із напрямків бізнесу демонструє спад. Більшість великих сільськогосподарських організацій мають молочно-зернову спеціалізацію.

2. Використання механізмів вертикальної інтеграції. У сучасних умовах бізнес-модель є конкурентоспроможною, якщо сільське господарство є окремою частиною бізнесу, а не його центральним ядром. Зниження витрат дозволяє створити фінансові резерви.

3. Розвиток субсидованих витрат на страхування. Можливості субсидувати витрати на страхування сільськогосподарських виробників дуже обмежені на сьогодні. Ця практика не є поширеною. Часто сільськогосподарське страхування недоступне для виробників через високі страхові внески.

4. Використання можливостей субсидування високотехнологічних напрямків сільськогосподарського виробництва. Законодавство України передбачає субсидування вартості придбання племінного матеріалу для худоби. Резерви для підвищення врожайності сільськогосподарських культур можуть бути створені за допомогою механізму субсидування елітних насінневих культур. В той же час, вимушені констатувати, що на сьогодні такі заходи як субсидування в Україні майже не діє.

5. Формування ланцюгів доданої вартості. Організації, які не тільки виробляють сільськогосподарську продукцію, але й переробляють її далі, мають можливість знизити ризики не лише шляхом диверсифікації діяльності, але й шляхом зменшення природних ризиків на завершальному етапі виробництва.

Отже, розвиток сільського господарства в промисловому регіоні ускладнений через низьку

Таблиця 3

Ключові чинники, які обумовили еволюцію маркетингових інструментів

Напрями	Складники
Розвиток маркетингової інформаційної системи (МІС)	створення електронної бази даних клієнтів, постачальників, дистриб'юторів; автоматизація обліку продажів, аналізу попиту та контролю запасів; використання CRM-системи для моніторингу контактів і персоналізованих пропозицій
Застосування інноваційних інструментів просування	впровадження цифрового маркетингу: SEO-оптимізація сайту, реклама у Facebook, Google Ads, Telegram-канали для закупівельників; створення чат-бота для клієнтів (інформація про наявність продукції, ціни, графік поставок); відео-контент про виробничі процеси (для підвищення довіри до бренду)
Удосконалення збутової політики	перехід до прямих продажів кінцевим споживачам (B2C-сегмент: фермерські ярмарки, онлайн-платформи); розвиток B2B-сегменту – довгострокові контракти з комбикормовими заводами, м'ясопереробними підприємствами, трейдерами; запровадження системи знижок та бонусів для постійних клієнтів
Підвищення ефективності управління витратами	впровадження обліку собівартості за центрами відповідальності (окремо для рослинництва і тваринництва); аналіз ефективності кожної культури та продукту тваринництва (ABC-аналіз прибутковості); скорочення витрат на логістику через оптимізацію маршрутів і партнерство з транспортними компаніями
Впровадження елементів сталого маркетингу	Позиціонування підприємства як екологічно відповідального виробника; використання енергоощадних технологій і безвідходного виробництва; формування комунікацій ESG-типу (Environmental, Social, Governance)

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 9]

ефективність галузі, несприятливі екологічні умови, низьку частку сільського населення. Сільське господарство в таких регіонах схильне до підвищених природних, екологічних та кадрових ризиків.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Розглянуто портфельний підхід у маркетинговому управлінні, який сприяє оптимізації структури стратегічних рішень, зменшенню ризиків і забезпечує стабільність позицій аграрних підприємств на ринку.

Встановлено, що стратегія у сфері маркетингу не є одноразовим рішенням або набором ізольованих дій, а являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, які формують загальний курс підприємства на ринку та забезпечують реалізацію його довгострокових цілей. При цьому акцентується увага на орієнтації маркетингової стратегії на потреби споживачів, що відображає сучасну концепцію клієнтоцентричності у бізнесі. Такий підхід передбачає побудову довгострокових відносин зі споживачами, створення для них доданої цінності та формування лояльності до бренду підприємства.

Визначено, що маркетингова стратегія виступає основним інструментом реалізації цілей підприємства, оскільки спрямована на формування конкурентних переваг, підвищення ефективності збуту, розширення ринків збуту та задоволення потреб споживачів. Для аграрних підприємств формування ефективної маркетингової стратегії має вирішальне значення, оскільки вони функці-

онують у середовищі високої сезонності, цінової волатильності та логістичних ризиків.

Обґрунтована роль та конкретизовані методи стратегічного аналізу, які забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Запропоновано систему практичних заходів з удосконалення маркетингового інструментального портфелю стратегії для аграрних підприємств, серед яких ключовими є:

- удосконалення маркетингової служби та введення посади маркетинг-менеджера;
- впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS) і CRM-платформи для цифровізації управління;
- формування бренду підприємства як виробника якісної та екологічно орієнтованої продукції;
- розвиток цифрових каналів просування (сайт, соціальні мережі, онлайн-реклама);
- оптимізація збутової політики, розширення партнерських мереж і кооперацій;
- підвищення кваліфікації персоналу в галузі стратегічного маркетингу.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід підприємств від реактивного до активного стратегічного управління маркетингом, підвищить рівень аналітичності рішень, сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг і зростанню економічної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер М. Е. Конкуренція: пер. з англ. Київ: Основи, 2019. 602 с.
2. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20, ч. 1. С. 32–37.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Вплив факторів на активізацію розвитку сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 21–35.
4. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 188–190.
5. Махмудов Х.З., Устік Т.В. Напрями імплементації стратегії сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 31–41. DOI: <http://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-31>
6. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 135–143.
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І., Байбуза В.О. Формування напрямів адаптації аграрних підприємств на основі досліджень маркетингового середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-12>
8. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Н.І. Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.11>
9. Шарпа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7 (97). С. 175–183.

REFERENCES:

1. Porter M. E. (2019). Konkurentsia [Competition]: translated from English. Kyiv: Osnovy, p. 602.
2. Bahorka M. O., Chelak V. V. (2018). Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsypy yikh formuvannia u diialnosti ahrarynykh pidpryiemstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, no. 20, pp. 32–37.
3. Balanovska T. I., Hohulia O. P., Troian A. V. (2015). Vplyv faktoriv na aktyvizatsiiu rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv v rynkovykh umovakh [The influence of factors on the activation of the development of agricultural enterprises in market conditions]. *Economy. Management. Business*, no. 4 (14), pp. 21–35.
4. Rzaiev H. I., Dubik I. H. (2019). Marketynhovi tekhnolohii: sutnist ta meta vykorystannia [Marketing technologies: essence and purpose of use]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 5, pp. 188–190.
5. Makhmudov Kh. Z., Ustik T. V. (2018). Napriamy implementatsii stratehii staloho rozvytku v ahrarynomu sektori ekonomiky Ukrainy [Directions of implementation of the sustainable development strategy in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, no 4, pp. 31–41.
6. Sosnovska O. O., Khamula O. H., Yarema O. R. (2019). Vplyv vnutrishnykh faktoriv na protses upravlinnia marketynhovoio diialnistiu [The influence of internal factors on the process of marketing management]. *Scientific notes of the Ukrainian Academy of Printing*, no. 2, pp. 135–143.
7. Bahorka M. O., Yurchenko N. I., Baibuza V. O. (2025). Formuvannia napriamiv adaptatsii ahrarynykh pidpryiemstv na osnovi doslidzhen marketynhovooho seredovyshcha [Formation of directions of adaptation of agricultural enterprises based on research of the marketing environment]. *Bulletin of Odessa National University. Series: "Economics"*, no 1 (103), pp. 74–80.
8. Okhrimenko I. V., Bahorka M. O., Serhienko S. S., Yurchenko N. I. (2025). Stratehii konkurentospromozhnosti innovatsiinoho menedzhmentu ahrarynykh pidpryiemstv v umovakh sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Competitiveness strategy of innovative management of agricultural enterprises in the context of social responsibility of business]. *Effective economy*, no. 2.
9. Sharapa O. M. (2014). Upravlinnia vidnosynamy z kliientamy cherez vprovadzhennia SRM-system yak odna iz skladovykh efektyvnoho vedennia biznesu [Customer relationship management through the implementation of CRM systems as one of the components of effective business management]. *Current economic problems*, no 7 (97), pp. 175–183.

Mariia Bahorka, Nataliy Yurchenko, Denys Vovk. Dnipro State Agrarian and Economic University. **Methodological approaches and practical proposals to improve the marketing activities of agricultural enterprises based on the implementation of a portfolio of marketing strategies.**

Abstract. The aim is to substantiate methodological approaches and develop practical recommendations for the formation and implementation of a portfolio of marketing instrumental strategies in the activities of agricultural enterprises to increase their competitiveness in the agricultural market and in unstable business conditions.

Research methodology. In the research process, general scientific and special methods of cognition of economic phenomena and processes were used. The theoretical and methodological basis is the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, generalization and systematization to substantiate the essence of marketing activities and portfolio marketing strategies of agricultural enterprises. **Results.** The article presented the place of marketing strategy in the system of strategic management of the enterprise and substantiated the concept of «strategic portfolio of marketing instrumental strategies». Modern methods of strategic analysis and marketing management tools are presented. A system of practical measures for improving marketing strategy and forming a portfolio of marketing instrumental strategies is proposed. It has been established that the marketing strategy is not a one-time decision or a set of isolated actions, but is a complex of interrelated management measures that form the general course of the enterprise in the market and ensure the implementation of its long-term goals. At the same time, attention is focused on the orientation of the marketing strategy to the needs of consumers, which reflects the modern concept of customer-centricity in business. This approach involves building long-term relationships with consumers, creating added value for them and forming loyalty to the enterprise brand. **The practical significance** of the research results lies in the possibility of their use in the activities of agricultural enterprises to increase the effectiveness of marketing policy, optimize the sales structure, improve communications with counterparties, improve the image of the enterprise, and increase its profitability.

Keywords: marketing strategy, methods of strategic analysis, portfolio of marketing instrumental strategies, agricultural enterprises, environmental factors, strategic management, strategic analysis, marketing activities.

Стаття надійшла: 30.12.2025

Стаття прийнята: 14.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026