

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РИНКУ

О. В. МАКУШОК, кандидат економічних наук
Уманський національний університет садівництва

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії аграрного підприємства на основі стратегічного аналізу ринку. Систематизовано інструменти стратегічного аналізу ринку (SWOT, PESTLE, аналіз п'яти сил Портера, SNW, портфельні матриці BCG та GE/McKinsey) з урахуванням галузевої специфіки. Розроблено матрицю вибору маркетингової стратегії залежно від ринкової позиції підприємства (лідер, претендент на лідерство, послідовник, нішовик). Запропоновано адаптацію методу сценарного планування для умов високого рівня невизначеності, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень.

Ключові слова: маркетингова стратегія, аграрне підприємство, стратегічний аналіз ринку, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриця вибору стратегії, сценарне планування.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації продовольчих ринків, посилення кліматичних ризиків та турбулентності зовнішнього середовища аграрні підприємства України стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління. Ключовою проблемою є не просто збут виробленої продукції, а формування довгострокової маркетингової стратегії на основі глибокого стратегічного аналізу ринку. Переважна більшість вітчизняних агровиробників досі використовує тактичне, а не стратегічне маркетингове планування, що призводить до розриву між реальним станом ринку та внутрішніми рішеннями підприємства. Відсутність системного аналізу ємності ринку, динаміки попиту, бар'єрів входу та інтенсивності конкуренції не дозволяє своєчасно адаптувати асортиментну, цінову та комунікаційну політику. Наслідком стають втрата частки ринку, зниження рентабельності та накопичення товарних залишків. Вирішення цієї проблеми має не лише мікроекономічне, але й макроекономічне значення, оскільки ефективний маркетинг агросектору безпосередньо впливає на продовольчу безпеку країни та її експортний потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний розвиток аграрного сектору економіки характеризується підвищеним рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, впливом глобалізаційних процесів та кризових явищ, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування маркетингової стратегії підприємств. Особливого значення набуває використання інструментів стратегічного аналізу ринку як основи прийняття ефективних управлінських рішень. У цьому контексті проблема формування

маркетингової стратегії аграрного підприємства на основі результатів стратегічного аналізу ринку є важливим науковим і практичним завданням.

Теоретико-методичні засади маркетингової діяльності аграрних підприємств ґрунтовно висвітлено у працях вітчизняних науковців. Зокрема, у монографії Липчука В., Салуки І., Грабовського Р. та Липчука Н. розкрито сутність маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств, визначено її структурні елементи та обґрунтовано необхідність комплексного підходу до організації маркетингу, який передбачає врахування ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та конкурентного середовища [1].

Питання формування системи аграрного маркетингу знайшли відображення у роботах Багорки М. О. та Абрамовича І. А., де обґрунтовано доцільність інтеграції маркетингових інструментів у систему управління підприємством та визначено ключові елементи комплексної маркетингової системи [2]. Подальший розвиток цих підходів представлено у дослідженнях Багорки М. О., Устік Т. В. та Юрченко Н. І., які розглядають процес формування маркетингової стратегії та механізми її імплементації в управлінську діяльність аграрних підприємств [3].

Концептуальні підходи до формування маркетингових стратегій аграрних підприємств досліджено Коваль О., яка визначає основні принципи та етапи розробки маркетингової стратегії з урахуванням специфіки аграрного виробництва [4]. Водночас Москаленко В. А. та Католик А. О. підкреслюють важливість маркетингових стратегій як складової системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує досягнення довгострокових цілей [5].

Вагомий внесок у дослідження інструментів стратегічного аналізу здійснили Костенюк Ю. та Лазоренко О., які розглядають методи оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища аграрних підприємств та обґрунтовують їх роль у формуванні конкурентних переваг [6]. Зокрема, використання SWOT-аналізу як інструменту оцінки стратегічних позицій підприємства детально висвітлено у роботі Бондарчук Н. В., де доведено його значення для забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання [7].

Суттєвий вплив сучасних викликів на процес формування маркетингових стратегій відображено у дослідженнях Венгерової О. В., яка аналізує особливості функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану та підкреслює необхідність адаптивності маркетингових рішень [8]. У свою чергу, Білецька І. розглядає стратегічний аналіз ризиків як важливу складову антикризового управління аграрними підприємствами, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів [9].

Незважаючи на значний науковий доробок у зазначеній сфері, слід відзначити, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах маркетингової діяльності або використанні окремих інструментів стратегічного аналізу. При цьому недостатньо дослідженим залишається питання комплексного поєднання результатів стратегічного аналізу ринку з процесом формування маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Зокрема, відсутнє чітке методичне забезпечення інтеграції результатів аналізу ринкового середовища у процес розробки маркетингових стратегій, що

ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, недостатньо уваги приділено адаптації маркетингових стратегій до сучасних умов господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, ризиків та нестабільності ринкової кон'юнктури.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у подальшому дослідженні теоретичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії аграрного підприємства на основі стратегічного аналізу ринку.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії аграрного підприємства на основі стратегічного аналізу ринку.

Методика досліджень. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу процесів формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Для виявлення ключових обмежень аграрного виробництва порівняно з промисловим застосовано метод порівняльного аналізу. Систематизацію типів маркетингових стратегій для агропідприємств здійснено за допомогою методу теоретичного узагальнення наукових підходів. Для ідентифікації та адаптації інструментів стратегічного аналізу ринку до аграрної специфіки використано структурно-функціональний метод. Розробку матриці вибору маркетингової стратегії проведено із застосуванням методу класифікації за кількісними (частка ринку) та якісними (сила позиції, поведінкова стратегія) критеріями. Адаптацію методу сценарного планування до умов діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану виконано на основі аналізу сучасних викликів аграрного ринку України.

Результати досліджень. У процесі дослідження здійснено критичний аналіз наявних теоретичних підходів до визначення маркетингової стратегії аграрного підприємства. Нами встановлено, що ключовими обмеженнями для аграрних підприємств порівняно з промисловими є сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничого циклу та біологічний характер продукції. Вважаємо, що саме ці чинники зумовлюють необхідність адаптації класичних маркетингових стратегій до аграрної специфіки.

На основі систематизації наукових підходів нами виокремлено три ключові типи маркетингових стратегій для агропідприємств: стратегія лідерства за витратами (доцільна для виробників зернових та технічних культур), стратегія диференціації (ефективна для органічної продукції та продуктів з доданою вартістю) та стратегія фокусування (прийнятна для вузьких ніш, зокрема спеціалізованих сортів або порід). Водночас ефективність обґрунтування будь-якої з цих стратегій безпосередньо залежить від якості проведеного стратегічного аналізу ринку з урахуванням галузевої специфіки. З огляду на це, узагальнено комплекс адаптованих інструментів стратегічного аналізу (табл. 1).

Аналіз наведених інструментів стратегічного аналізу ринку для аграрного підприємства дає змогу зробити кілька висновків щодо їхнього застосування в аграрному маркетингу. Універсальні інструменти набувають галузевої специфіки: так, найбільш поширений SWOT-аналіз у контексті агросектору має враховувати сезонність виробничих циклів, залежність від погодних умов і волатильність цін на агропродукцію.

Табл. 1. Інструменти стратегічного аналізу ринку для аграрного підприємства*

Інструменти	Об'єкт аналізу	Особливості застосування в аграрному секторі
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку	Врахування сезонності, погодних ризиків, динаміки цін на агропродукцію
PESTLE-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні чинники	Аналіз аграрної політики, дотацій, земельної реформи, кліматичних змін
Аналіз п'яти сил Портера	Ринкова влада постачальників, покупців, загроза нових гравців, товарів-замінників, інтенсивність конкуренції	Оцінка ринку мінеральних добрив, насіння, паливно-мастильних матеріалів, а також каналів збуту
SNW-аналіз	Нейтральні позиції підприємства	Для ситуацій, коли важко однозначно оцінити фактор як сильний чи слабкий
Портфельні матриці (BCG, GE/McKinsey)	Конкурентна позиція різних видів продукції	Для диверсифікованих агропідприємств (рослинництво, тваринництво, переробка)

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного дослідження.

Без урахування цих чинників якісний аналіз втрачає прогностичну цінність. Як слушно зазначається у дослідженні, найпоширенішою помилкою є проведення SWOT-аналізу без подальшої кількісної оцінки впливу факторів, тому рекомендовано доповнювати його експертними оцінками сили впливу та ймовірності реалізації кожної загрози чи можливості.

Особливого значення в умовах трансформації аграрної політики України набуває PESTLE-аналіз. Для аграрного підприємства вирішальну роль відіграють політико-правові чинники (земельна реформа, державна підтримка, експортне регулювання) та екологічні чинники (зміна клімату, вимоги до сталого розвитку). Використання цього інструменту дозволяє формалізувати вплив макросередовища на довгострокову маркетингову стратегію.

Своєю чергою, аналіз п'яти сил Портера адаптовано до специфічних ринків ресурсів і збуту в аграрній сфері. Для аграрного підприємства ключовим є аналіз ринкової влади постачальників мінеральних добрив, насіння та паливно-мастильних матеріалів, а також каналів збуту готової продукції, що в умовах війни й логістичних обмежень безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності.

Методично виправданим для аграрних підприємств є виокремлення SNW-аналізу, оскільки в агросекторі багато факторів важко однозначно класифікувати як сильну чи слабку сторону через їхню ситуативну природу. Наприклад, значний земельний банк є силою за умови його високої якості та логістичної зручності,

однак може бути нейтральним або навіть слабким фактором при розосередженості угідь у різних кліматичних зонах з високими логістичними витратами.

Для диверсифікованих агропідприємств, що поєднують рослинництво, тваринництво та переробку, доцільним є застосування портфельних матриць BCG та GE/McKinsey. Ці матриці дозволяють оцінити конкурентні позиції різних видів продукції та обґрунтувати рішення щодо розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями.

Таким чином, вважаємо, що системне застосування розглянутих інструментів стратегічного аналізу з урахуванням визначених галузевих особливостей створює методичне підґрунтя для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії аграрного підприємства. Водночас, як показують результати дослідження із інструментів не є ефективним сам по собі. Тому їх потрібно застосовувати разом – у межах єдиного алгоритму стратегічного аналізу, який розглядається на наступних етапах дослідження.

На основі узагальнення результатів стратегічного аналізу та з урахуванням галузевих особливостей нами було розроблено матрицю вибору маркетингової стратегії залежно від ринкової позиції аграрного підприємства (табл. 2). Застосування запропонованої матриці дає змогу виявити закономірності між ринковою позицією аграрного підприємства та доцільним типом маркетингової стратегії. Запропонована градація ґрунтується на кількісних критеріях (частка ринку) та якісних характеристиках (сила позиції, поведінкова стратегія), що забезпечує об'єктивність вибору.

Для лідерів ринку, які контролюють понад 35 % ринку та мають стійкі конкурентні переваги, рекомендовано стратегію захисту позицій і розширення ринку. Така стратегія передбачає утримання існуючої клієнтської бази, постійний моніторинг дій конкурентів, інвестування в підтримання високої якості продукції та лояльності партнерів. В аграрному секторі до цієї категорії належать великі зернотрейдери або елеватори, які формують ринкову цінову політику та мають значний вплив на умови збуту.

Претенденти на лідерство з часткою ринку 15–35 % та агресивним вектором розвитку потребують стратегії атаки, яка може бути реалізована у фланговій або фронтальній формі. Флангова атака передбачає концентрацію зусиль на слабких місцях конкурента-лідера або на незайнятих сегментах, тоді як фронтальна атака є прямим зіставленням за ключовими параметрами конкуренції. Прикладом можуть слугувати переробні підприємства, що мають амбіції вийти на регіональний або національний рівень. Для цієї групи важливим є нарощування ринкової частки через активну маркетингову політику, диференціацію продукції та розширення каналів збуту.

Послідовники, чия частка ринку становить 5–15 %, а поведінка має пасивний характер, можуть обирати між стратегією наслідування або спеціалізації в ніші. Стратегія наслідування передбачає копіювання успішних дій лідерів без значних інвестицій у власні розробки, що дозволяє зменшити ризики та витрати. Натомість спеціалізація в ніші передбачає зосередження на обмеженому сегменті, де підприємство може досягти конкурентних переваг.

Табл. 2. Матриця вибору маркетингової стратегії аграрного підприємства*

Ринкова позиція	Характеристика	Рекомендована стратегія	Сфера застосування
Лідер	Частка ринку > 35 %, домінуюча позиція, висока впізнаваність, сильні ресурси та інфраструктура	Стратегія захисту позицій + розширення загального ринку + підвищення лояльності. Уникає прямих конфліктів, інвестує в інновації та бар'єри входу	Великі зернотрейдери та логістичні оператори (наприклад, Нібулон, Kernel), великі елеваторні мережі, провідні олійні компанії
Претендент на лідерство	Частка ринку 15–35 %, агресивний ріст, достатні фінансові та управлінські ресурси	Стратегія атаки: фронтальна (пряма конкуренція за рахунок ціни/якості), флангова (атака на слабкі сегменти лідера) або обхідна	Великі переробні підприємства з амбіціями (наприклад, компанії, які активно розвивають глибоку переробку зерна/олійних або вертикальну інтеграцію), окремі агрохолдинги середнього розміру, що швидко нарощують земельний банк
Послідовник	Частка ринку 5–15 %, пасивна або реактивна поведінка, обмежені ресурси для війни	Стратегія наслідування (копіювання успішних дій лідера з меншими витратами) або спеціалізація в ніші/регіоні. Фокус на ефективності та низьких витратах	Середні та великі фермерські господарства, регіональні елеватори, типові виробники зернових та олійних культур без власної потужної переробки
Нішовик	Частка ринку < 5 %, але сильна диференціація та унікальна ціннісна пропозиція	Стратегія фокусування (концентрація) на вузькому сегменті ринку + диференціація. Уникає прямої конкуренції з великими гравця	Виробники органічної продукції, крафтового молока та молочних продуктів, сиру преміум-класу, фермерські господарства з прямими продажами, виробники нішевих культур (кіноа, чіа, спельта, біопшоно, ягоди, мед преміум), крафтові м'ясні продукти

Примітка. Побудовано автором на основі проведеного дослідження.

Типовим представником є середнє фермерське господарство, яке не має ресурсів для прямої конкуренції з агрохолдингами, але може ефективно працювати в локальному масштабі.

Нішовики з часткою ринку менше 5 %, але з унікальною пропозицією, найбільш прийнятною є стратегія фокусування на вузькому сегменті. Як обґрунтовано в дослідженні, для малих аграрних підприємств найбільш доцільною є саме ця стратегія, оскільки конкурувати з великими агрохолдингами за витратами або ціною вони неспроможні.

Таким чином, проведений нами аналіз засвідчує, що запропонована матриця дозволяє аграрному підприємству на основі об'єктивно визначеної ринкової позиції обрати найбільш прийнятний тип маркетингової стратегії. Водночас наголошено, що вибір конкретного типу стратегії має ґрунтуватися виключно на результатах стратегічного аналізу ринку, а не на суб'єктивних уподобаннях керівництва. Особливої ваги цей підхід набуває для малих та середніх аграрних підприємств, для яких стратегії диференціації або фокусування є економічно більш ефективними порівняно з прямим ціновим конкурентним протистоянням.

Окремої уваги заслуговує питання застосування стратегічного аналізу в умовах високого рівня невизначеності, який є характерною ознакою сучасного аграрного ринку України. До факторів, що створюють безпрецедентний рівень невизначеності, належать воєнні ризики, блокування експортних шляхів (зокрема через Чорне море), коливання світових цін на продовольчу продукцію, а також зміна державної регуляторної політики. Як зазначає Білецька І., у таких умовах доцільно застосовувати метод сценарного планування, сутність якого полягає в розробленні кількох альтернативних сценаріїв розвитку ринку (оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного) та формуванні маркетингової стратегії, яка або є стійкою до всіх можливих сценаріїв, або може бути гнучко адаптована при зміні сценарних умов [9].

У межах дослідження запропоновано адаптацію зазначеного методу для потреб аграрних підприємств. Оптимістичний сценарій передбачає відновлення безпекової ситуації, розблокування морських портів та зростання світових цін на агропродукцію, відповідно до чого маркетингова стратегія має включати нарощування експортних контрактів, збільшення маркетингового бюджету та активну промоцію на зовнішніх ринках. Песимістичний сценарій характеризується поглибленням безпекових ризиків, закриттям портів та падінням цін, що обумовлює необхідність переорієнтації на внутрішній ринок, розвиток переробних потужностей для збільшення доданої вартості, а також консервацію маркетингового бюджету з акцентом на утриманні ключових клієнтів. Найбільш ймовірний сценарій (на момент проведення дослідження) ґрунтується на поступовій адаптації до воєнних реалій, використанні альтернативних логістичних шляхів (Дунай, сухопутний експорт) та помірному зростанні цін, що передбачає диверсифікацію каналів збуту, інвестування в альтернативну логістичну інфраструктуру та розвиток продуктів з вищою доданою вартістю.

Практична цінність сценарного підходу полягає в тому, що керівництво підприємства отримує не просто можливість реагувати на зміни, а має наперед розроблені плани дій для різних варіантів розвитку подій, що дозволяє суттєво

скоротити час реакції на зміни ринкової кон'юнктури та зменшити ризики прийняття неефективних управлінських рішень в умовах стресу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ключовими обмеженнями аграрних підприємств, які впливають на вибір маркетингової стратегії, є сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничого циклу та біологічний характер продукції. Систематизовано п'ять груп інструментів стратегічного аналізу ринку, адаптованих до аграрної специфіки. Розроблено матрицю вибору маркетингової стратегії залежно від ринкової позиції підприємства (лідер, претендент на лідерство, послідовник, нішовик), що дозволяє обґрунтувати доцільний тип стратегії на основі об'єктивних кількісних критеріїв. Запропоновано адаптацію методу сценарного планування для аграрних підприємств в умовах високого рівня невизначеності (оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний сценарії). Достовірність результатів забезпечується використанням апробованих наукових методів та врахуванням актуальних емпіричних даних. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками та фахівцями з маркетингу аграрних підприємств для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці методики кількісної оцінки ефективності реалізації обраних маркетингових стратегій в аграрному секторі.

Література:

1. Липчук В., Салука І, Грабовський Р., Липчук Н. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств: монографія. Дрогобич: ТЗОВ «Трек ЛТД», 2024. С. 93–110.

2. Багорка М. О., Абрамович І. А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. № 1 (87). 2022. С. 97–102.

3. Багорка, М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>

4. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>

5. Москаленко В. А., Католик А. О. Місце маркетингових стратегій в управлінні підприємством. *Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти: монографія / За ред. М.М. Забаштанського*. Чернівці: ЧНТУ. 2020. С. 279–291.

6. Костенюк Ю., Лазоренко О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 324. № 6. С. 199–208. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

7. Бондарчук Н. В. SWOT-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 15. Т.1. С. 8–15.

8. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 52. С. 89–97. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

9. Білецька І. Модель антикризового розвитку підприємств аграрної галузі: стратегічний аналіз ризиків і механізми ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 1 (295). С. 6–17. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-6-17>

References:

1. Lypchuk, V., Saluka, I., Hrabovskyi, R., Lypchuk, N. (2024). *Marketing activities of agricultural enterprises: monograph*. Drohobych: TzOV “Trek LTD”, 93–110. [in Ukrainian].
2. Bahorka, M. O., Abramovych, I. A. (2022). Formation of a comprehensive system of agrarian marketing of the enterprise. *Collection of Scientific Papers “Problems of the Systemic Approach in Economics”*, 1(87), 97–102. [in Ukrainian].
3. Bahorka, M. O., Ustik, T. V., Yurchenko, N. I. (2023). Formation of a marketing strategy and ways of its implementation into the management system of agrarian enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>. [in Ukrainian].
4. Koval, O. (2022). The concept of forming a marketing strategy of agrarian enterprises. *Economy and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>. [in Ukrainian].
5. Moskalenko, V. A., Katolyk, A. O. (2020). The place of marketing strategies in enterprise management. In M. M. Zabashtanskyi (Ed.), *Realization of the economic potential of Ukraine: theoretical and practical aspects* (pp. 279–291). Chernihiv: ChNTU. [in Ukrainian].
6. Kosteniuk, Yu., Lazorenko, O. (2023). Strategic analysis of an enterprise in the agrarian sector. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 324(6), 199–208. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>. [in Ukrainian].
7. Bondarchuk, N. V. SWOT-analysis in ensuring the economic security of an agrarian enterprise. *Current Problems of Regional Economic Development*, 15(1), 8–15. [in Ukrainian].
8. Venherova, O. V. (2024). Peculiarities of forming the marketing strategy of agrarian enterprises under martial law conditions. *Collection of Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 52, 89–97. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>. [in Ukrainian].
9. Biletska, I. (2026). Model of anti-crisis development of agricultural enterprises: strategic risk analysis and risk management mechanisms. *Actual Problems of Economics*, 1(295), 6–17. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-6-17>. [in Ukrainian].

Annotation

Makushok O. V.

Formation of a Marketing Strategy for an Agricultural Enterprise Based on Market Analysis

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming a marketing strategy for an agricultural enterprise based on strategic market analysis. The key limitations of agricultural production compared to industrial production are identified, including seasonality, dependence on natural and climatic conditions, duration of the production cycle, and the biological nature of products, which necessitate the adaptation of classical marketing strategies.

Three types of marketing strategies for agricultural enterprises are systematized: cost leadership (for grain and industrial crop producers), differentiation (for organic and value-added products), and focus (for narrow niches). A set of strategic market analysis tools adapted to the agricultural sector is generalized, including SWOT analysis (considering seasonality, weather risks, price dynamics), PESTLE analysis (agricultural policy, land reform, climate change), Porter's Five Forces (markets for fertilizers, seeds, fuel, distribution channels), SNW analysis (for factors difficult to classify), and portfolio matrices (BCG, GE/McKinsey for diversified enterprises).

A matrix for choosing a marketing strategy depending on the market position is developed: leader (market share over 35%, defense and expansion strategy); challenger (15-35%, attack strategy); follower (5-15%, imitation or niche specialization); nicher (less than 5%, focus strategy on a narrow segment). An adaptation of the scenario planning method for conditions of high uncertainty under martial law is proposed, considering optimistic, pessimistic, and most likely scenarios.

The practical value of the scenario approach lies in the availability of pre-developed action plans for different scenarios, which reduces reaction time to market changes and management risks. The reliability of the results is ensured by proven scientific methods and consideration of current empirical data. The findings can be used by managers and marketing specialists of agricultural enterprises for justified strategy selection. Further research prospects include developing a methodology for quantitative assessment of the effectiveness of implemented marketing strategies in the agricultural sector.

Key words: *marketing strategy, agricultural enterprise, strategic market analysis, scenario planning, market position.*