



УДК 658.8:658.14:330.322

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-409-418](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-409-418)

Корхіна Інна Арнольдівна кандидат технічних наук, доцент, доцент Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, тел.: (097) 857-32-41, <https://orcid.org/0000-0002-7530-7993>

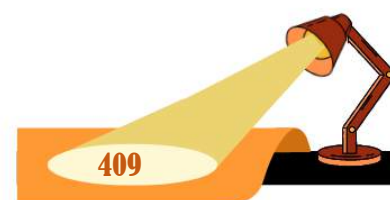
РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ

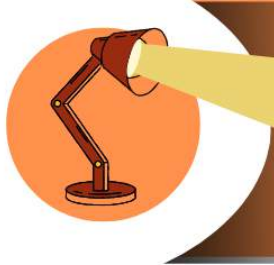
Анотація. У статті досліджується роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності портфеля проєктів, що є ключовим чинником стратегічного розвитку сучасних компаній. В умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та постійного зростання вимог споживачів ефективне управління портфелем проєктів стає критично важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку та максимізації доходів. Основна увага приділяється визначенню ключових маркетингових факторів, таких як просування, бренд, цінова політика та канали збуту, які формують ефективність маркетингових інструментів і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність портфеля.

На основі аналізу сучасних наукових досліджень і практичного досвіду було розроблено розширену формулу конкурентоспроможності портфеля, яка інтегрує маркетингові фактори разом із фінансовою рентабельністю, інноваційністю та балансом портфеля, дозволяючи кількісно оцінювати внесок кожного елемента. Проведені практичні розрахунки на прикладі реального портфеля продуктів показали, що підвищення ефективності маркетингових інструментів безпосередньо впливає на загальний рівень конкурентоспроможності, а також дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і пріоритетності проєктів. Використання таблиць для структурованого представлення даних сприяє наочності та дозволяє демонструвати очікуваний ефект оптимізації маркетингових стратегій.

Результати дослідження свідчать, що системне планування маркетингових інструментів у портфелі проєктів забезпечує підвищення впізнаваності та лояльності споживачів, оптимізацію доходів, зниження ризиків і зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані менеджерами та стратегами для розробки ефективних маркетингових стратегій, що сприяють підвищенню загальної конкурентоспроможності портфеля проєктів у різних галузях економіки та спрямовані на довгострокове стійке зростання компанії.

Ключові слова: конкурентоспроможність, портфель проєктів, маркетингові інструменти, кількісна модель, фінансова рентабельність, інноваційність,





баланс портфеля, формула конкурентоспроможності, стратегічне управління, оптимізація маркетингових стратегій, оцінка ефективності.

Korkhina Inna Arnoldivna Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, tel.: (097) 857-32-41, <https://orcid.org/0000-0002-7530-7993>

THE ROLE OF MARKETING INSTRUMENTS IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF A PROJECT PORTFOLIO"

Abstract. The article examines the role of marketing tools in ensuring the competitiveness of a project portfolio, which is a key factor in the strategic development of modern companies. In conditions of high competition, rapid technological changes, and constantly increasing consumer demands, effective project portfolio management becomes critically important for ensuring stable development and maximizing revenues. The study focuses on identifying key marketing factors, such as promotion, brand, pricing policy, and distribution channels, which shape the effectiveness of marketing tools and directly influence the competitiveness of the portfolio.

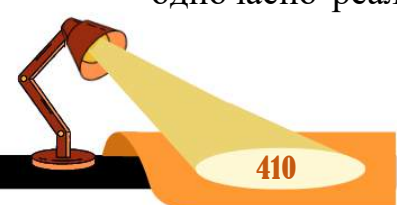
Based on the analysis of recent scientific research and practical experience, an extended formula for portfolio competitiveness was developed, integrating marketing factors together with financial profitability, innovativeness, and portfolio balance, allowing for a quantitative assessment of the contribution of each element.

Practical calculations using a real product portfolio demonstrated that improving the effectiveness of marketing tools directly impacts the overall competitiveness level and enables informed managerial decisions regarding resource allocation and project prioritization. The use of tables for structured data presentation enhances clarity and allows for demonstrating the expected effect of optimizing marketing strategies.

The results indicate that systematic planning of marketing tools within a project portfolio ensures increased consumer awareness and loyalty, optimization of revenues, risk reduction, and strengthening of the company's competitive positions in the market. The proposed recommendations can be applied by managers and strategists to develop effective marketing strategies that contribute to enhancing the overall competitiveness of the project portfolio across various economic sectors and promote long-term sustainable growth of the company.

Keywords: Competitiveness, project portfolio, marketing tools, quantitative model, financial profitability, innovativeness, portfolio balance, portfolio competitiveness formula, strategic management, marketing strategy optimization, performance evaluation

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринку компанії змушені одночасно реалізовувати кілька проєктів, формуючи портфель, який має бути





конкурентоспроможним та здатним забезпечувати стабільний прибуток. Проблема полягає в тому, що конкурентоспроможність портфеля проєктів залежить не лише від фінансових та інноваційних характеристик, але й від ефективності маркетингових інструментів, які визначають сприйняття продуктів ринком, пізнаваність бренду та результативність продажів.

У практичній діяльності компаній часто відсутні кількісні методи, що дозволяють оцінити внесок маркетингу у загальний рівень конкурентоспроможності портфеля. Без такої оцінки керівництво не може об'єктивно визначити пріоритети інвестування в маркетингові інструменти чи баланс між різними проєктами.

Таким чином, виникає потреба у розробці моделі, що враховує вплив маркетингових інструментів разом із фінансовою рентабельністю, інноваційністю та балансом портфеля, та у проведенні практичних розрахунків на конкретних прикладах для обґрунтування стратегічних рішень.

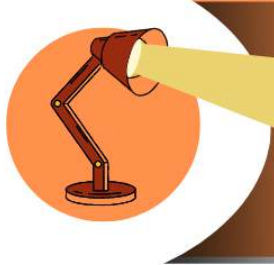
Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється ролі маркетингових інструментів у формуванні конкурентоспроможності підприємств та портфелів проєктів. Дослідження показують, що ефективне використання маркетингових рішень — просування, бренд, цінова політика та канали збуту — безпосередньо впливає на успіх портфеля, підвищуючи його конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

Водночас існуючі роботи мають певні обмеження. Так, в [1] автори детально аналізують управління портфелем нових продуктів і вплив маркетингу на його конкурентоспроможність, але не пропонують кількісної моделі для оцінки внеску окремих маркетингових інструментів. Автори [2] підкреслюють важливість трансформації корпоративної стратегії у стратегію портфеля проєктів та роль стратегічного маркетингу, проте не надають системного оцінювання ефективності маркетингових інструментів у складі портфеля. Монографія Ольги Драган [3] розкриває теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств і значення маркетингу, але не містить практичних прикладів формалізованих моделей для оцінки портфеля проєктів. Дослідження Вдовенко та Маргасової [4] демонструє практичні підходи до адаптації маркетингових стратегій в умовах кризових викликів, проте пропонує їх лише для аграрного сектору, без універсальної моделі для різних галузей.

Таким чином, аналіз літератури свідчить, що хоча теоретичне підґрунтя для оцінки ролі маркетингових інструментів існує, відсутні інтегровані кількісні моделі, які дозволяють оцінити їх вплив на конкурентоспроможність портфеля проєктів у загальному випадку. Саме цю прогалину покриває наше дослідження, пропонуючи формалізовану модель із кількісними розрахунками ефективності маркетингових інструментів.

Мета статті — дослідження впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність портфеля проєктів та розробка кількісної моделі оцінки цього впливу





Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку ефективність портфеля проєктів значною мірою залежить від здатності підприємства правильно застосовувати маркетингові інструменти. Маркетинг впливає на те, як споживачі сприймають продукти, наскільки вони впізнавані та затребувані, а також визначає рівень продажів, рентабельність і стійкість портфеля в цілому. У рамках стратегічного управління портфелем проєктів маркетингові інструменти виступають посередником між корпоративною стратегією та ринковими результатами. Комплексна оцінка цих інструментів дозволяє підвищити конкурентоспроможність портфеля, знизити ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства [5].

Першим ключовим фактором є просування, що включає рекламу, PR, промо-акції, активність у соціальних мережах та інші комунікаційні активності. Ефективне просування дозволяє забезпечити зростання впізнаваності продуктів, формує позитивний імідж компанії та стимулює попит. Воно також забезпечує швидку реакцію на зміну ринкових умов: наприклад, оперативне коригування рекламних кампаній може компенсувати дії конкурентів або реагувати на сезонні коливання попиту. Дослідження показують, що компанії, які системно інвестують у просування продуктів у різних каналах комунікації, отримують більшу частку ринку та більш стабільний дохід [6]. У контексті портфеля проєктів це означає, що кожен проєкт може отримати необхідну ринкову підтримку, що підвищує загальну конкурентоспроможність портфеля.

Другим важливим фактором є бренд, який визначає рівень довіри та лояльності споживачів. Сильний бренд створює асоціативну цінність продукту, підвищує його привабливість і дозволяє підтримувати стабільний попит навіть у кризові періоди. Бренд є стратегічним активом підприємства, який впливає на сприйняття як окремих проєктів, так і портфеля в цілому. Наприклад, у технологічному секторі відомий бренд дозволяє швидше виводити нові продукти на ринок, знижуючи витрати на просування та підвищуючи фінансову ефективність [5]. Для портфеля проєктів бренд забезпечує синергію між продуктами, формуючи впізнаваний образ компанії та збільшуючи стратегічну стійкість портфеля.

Третім фактором є цінова політика, яка визначає конкурентоспроможність продуктів і впливає на прибутковість портфеля. Оптимальне ціноутворення дозволяє збалансувати прибутковість і обсяг продажів, залучати різні сегменти споживачів і адаптувати портфель до змін попиту на ринку. У сучасних умовах ціноутворення часто використовується як інструмент позиціонування продукту: преміальні продукти мають високі ціни та акцент на якість і бренд, тоді як масові продукти орієнтовані на доступність і обсяг продажів [6]. Для портфеля проєктів стратегічне ціноутворення дозволяє ефективно розподіляти ресурси між проєктами різного типу, забезпечуючи максимальний фінансовий результат і підтримуючи конкурентоспроможність.





Четвертим фактором є канали збуту, що визначають доступність продуктів для цільової аудиторії та ефективність процесу продажу. Канали збуту включають як традиційні роздрібні та оптові мережі, так і онлайн-платформи, дистриб'юторів та партнерські мережі. Ефективні канали збуту дозволяють максимізувати охоплення ринку, оптимізувати логістику та швидко реагувати на потреби споживачів. Вони також забезпечують зворотний зв'язок від ринку, що є важливим для коригування стратегії портфеля та оцінки результатів кожного проекту [5].

Взаємозв'язок між цими чотирма факторами створює комплексний ефект на ефективність маркетингових інструментів. Просування без підтримки сильного бренду та оптимальних каналів збуту буде менш ефективним, а правильно сформована цінова політика підсилює вплив усіх інших факторів. Інтегрований підхід до оцінки маркетингових факторів дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони портфеля, але й сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації маркетингових стратегій. Це, у свою чергу, забезпечує високу конкурентоспроможність портфеля, стабільність фінансових результатів та стійке зростання підприємства в умовах змінного ринку.

Таким чином, виділення і системна оцінка просування, бренду, цінової політики та каналів збуту створює основу для кількісної оцінки ефективності маркетингових інструментів у портфелі проектів та підготовки інтегрованих стратегічних рішень.

Конкурентоспроможність портфеля проектів є ключовим показником здатності підприємства ефективно поєднувати різні проекти з метою максимізації ринкових, фінансових та стратегічних результатів. Вона відображає не лише прибутковість і обсяг продажів, але й здатність портфеля адаптуватися до змінного ринку, підтримувати інноваційність та оптимально використовувати ресурси компанії. У сучасних умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції оцінка конкурентоспроможності потребує інтеграції різних аспектів управління.

Першим ключовим елементом є *маркетингові інструменти*, що формують попит на продукти та визначають їхню впізнаваність і привабливість на ринку. Як було зазначено раніше, до них належать просування, бренд, цінова політика та канали збуту. Їхня ефективність визначає, наскільки портфель здатний генерувати стабільний попит та забезпечувати комерційний успіх кожного проекту. При цьому різні інструменти взаємодіють між собою: сильний бренд підсилює результат просування, оптимальні канали збуту підвищують ефект від рекламних активностей, а правильна цінова політика робить продукт більш конкурентоспроможним [5,6].

Другим компонентом є *фінансова рентабельність портфеля*, яка відображає економічну ефективність поєднання проектів і їхній внесок у прибуток підприємства. Висока рентабельність дозволяє не лише покривати витрати на





маркетинг та розвиток продуктів, але й інвестувати у нові проєкти, підтримуючи зростання портфеля та його стійкість на ринку.

Третім фактором є *інноваційність портфеля*, що визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та процеси. Інноваційні проєкти не лише відкривають нові ринки, але й забезпечують конкурентну перевагу, формуючи стійку позицію компанії в умовах динамічного ринку.

Четвертий компонент — *баланс портфеля*, який відображає оптимальне співвідношення короткострокових і довгострокових проєктів, ризикованих і стабільних ініціатив. Баланс дозволяє управляти ризиками, забезпечувати стабільність доходів та ефективно розподіляти ресурси між проєктами з різними стратегічними цілями.

Інтеграція цих чотирьох складових — маркетингових інструментів, фінансової рентабельності, інноваційності та балансу портфеля — дозволяє сформуванню цілісної моделі конкурентоспроможності. Такий підхід дає змогу не лише оцінити ефективність портфеля у конкретний момент часу, але й прогнозувати, як зміни окремих факторів вплинуть на загальний результат. Це важливо для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації ресурсів, стратегічного планування та підвищення стійкості портфеля в умовах ринкових коливань.

На основі цього теоретичного підходу можна перейти до кількісної моделі, яка дозволяє інтегрувати всі ключові показники у формулу конкурентоспроможності портфеля та проводити практичні розрахунки.

Введемо показник конкурентоспроможності портфеля K_p , який залежить від кількох факторів, серед яких маркетингові інструменти відіграють ключову роль.

Можемо записати формулу у вигляді зваженої суми:

$$K_p = \alpha \cdot I_m + \beta \cdot R_p + \gamma \cdot I_n + \delta \cdot B_p, \quad (1)$$

де K_p , — конкурентоспроможність портфеля проєктів.

I_m , — ефективність маркетингових інструментів (оціночний показник 0–1),

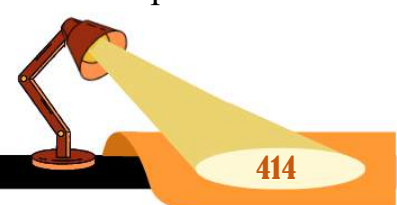
R_p , — фінансова рентабельність портфеля проєктів,

I_n , — інноваційність портфеля проєктів (0–1),

B_p , — баланс портфеля (співвідношення коротко- і довгострокових проєктів, 0–1)

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — вагові коефіцієнти, які показують значущість кожного чинника (сума $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$).

Чим ефективніші маркетингові інструменти I_m , тим вище K_p . Високий рівень фінансової рентабельності (R_p) та інноваційності (I_n) теж підвищує конкурентоспроможність. Баланс портфеля (B_p) забезпечує стабільність і знижує ризики.





Представимо розширену версію формули, де ефективність маркетингових інструментів I_m , деталізована через ключові компоненти. Тоді ефективність маркетингових інструментів можна записати як середньозважене:

$$I_m = \omega_1 \cdot P + \omega_2 \cdot B + \omega_3 \cdot C + \omega_4 \cdot S, \quad (2)$$

де P — ефективність просування (промоція, реклама, PR), 0–1;

B — сила бренду (впізнаваність, репутація), 0–1;

C — ефективність цінової політики, 0–1;

S — ефективність каналів збуту та продажу, 0–1;

$\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 + \omega_4 = 1$ – вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного інструменту.

Далі підставляємо I_m у формулу конкурентоспроможності портфеля:

$$K_p = \alpha \cdot (\omega_1 \cdot P + \omega_2 \cdot B + \omega_3 \cdot C + \omega_4 \cdot S) + \beta \cdot R_p + \gamma \cdot I_n + \delta \cdot B_p \quad (3)$$

Маркетингові інструменти P, B, C, S прямо впливають на конкурентоспроможність портфеля. Водночас враховуються фінансова рентабельність R_p , інноваційність I_n , та баланс B_p .

Ваги $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ та $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4$ можна обирати залежно від пріоритетів компанії чи конкретної галузі.

Наведемо умовну ситуацію, щоб продемонструвати приклад розрахунку маркетингових інструментів.

Припустимо, що існує деяка харчова компанія «АгротрейдФуд», яка планує запуск портфеля з 4 нових продуктів: натуральні соки, органічні йогурти, безглютенові хлібці та смузі для спорту. Керівництво хоче оцінити конкурентоспроможність портфеля, щоб визначити доцільність додаткових інвестицій у маркетинг та розвиток.

За даними департаменту маркетингу та фінансів, ефективність маркетингових інструментів така: просування (P) = 0.8, сила бренду (B) = 0.7, цінова політика (C) = 0.6, канали збуту (S) = 0.9, з вагами $\omega_1 = 0,3, \omega_2 = 0,3, \omega_3 = 0,2, \omega_4 = 0,2$. Фінансова рентабельність портфеля $R_p = 0,75$, інноваційність $I_n = 0,6$, баланс портфеля $B_p = 0,8$. Основні ваги факторів конкурентоспроможності встановлені так: $\alpha = 0.4, \beta = 0.3, \gamma = 0.2, \delta = 0.1$.

Спершу обчислюємо ефективність маркетингових інструментів:

$$I_m = \omega_1 \cdot P + \omega_2 \cdot B + \omega_3 \cdot C + \omega_4 \cdot S = 0,3 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,7 + 0,2 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 0,9 = 0,75$$

Далі розраховуємо конкурентоспроможність портфеля:

$$K_p = \alpha \cdot I_m + \beta \cdot R_p + \gamma \cdot I_n + \delta \cdot B_p = 0,4 \cdot 0,75 + 0,3 \cdot 0,75 + 0,2 \cdot 0,6 + 0,1 \cdot 0,8 = 0,725,$$





Бачимо, що конкурентоспроможність портфеля компанії «АгроФуд» дорівнює 0.725, що свідчить про досить високий рівень. Основний внесок у K_p дають маркетингові інструменти та рентабельність, тоді як інноваційність і баланс портфеля забезпечують стабільність.

На основі проведеного аналізу маркетингових факторів та їхнього впливу на конкурентоспроможність портфеля проєктів можна сформулювати комплекс практичних рекомендацій, що дозволяють підвищити ефективність управління портфелем, зміцнити ринкові позиції компанії та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Першим пріоритетним напрямом є ефективне просування продуктів. В умовах сучасного ринку, де споживачі отримують величезний обсяг інформації, ефективність маркетингових комунікацій безпосередньо впливає на рівень впізнаваності та попиту. До просування належать рекламні кампанії, PR-активності, промоції, робота з лідерами думок та активність у соціальних мережах. Для портфеля проєктів важливо не просто просувати окремі продукти, а формувати узгоджену комунікаційну стратегію, що забезпечує синергію між проєктами.

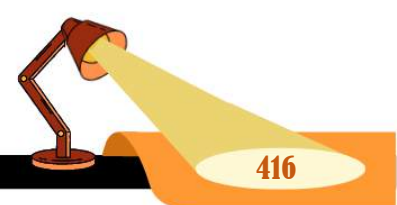
Другим ключовим аспектом є зміцнення бренду. Сильний бренд підвищує лояльність клієнтів, формує позитивне сприйняття продуктів і забезпечує стабільний попит навіть у кризові періоди. Для портфеля проєктів це означає необхідність розробки стратегій позиціонування продуктів з урахуванням корпоративного бренду, сегментації ринку та очікувань споживачів.

Третім напрямом є оптимізація цінової політики. Ціноутворення є потужним інструментом конкурентної боротьби, що впливає на обсяг продажів, прибутковість та позиціонування продуктів на ринку. Для портфеля проєктів це означає встановлення цін із врахуванням внеску кожного продукту у загальну рентабельність портфеля, а також синергії між продуктами.

Четвертим важливим напрямом є ефективна організація каналів збуту. Вибір оптимальної комбінації традиційних та цифрових каналів, дистриб'юторських мереж, партнерських платформ та e-commerce дозволяє забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії та швидке реагування на зміни попиту.

П'ятим аспектом є баланс портфеля. Рекомендовано розподіляти інвестиції між проєктами залежно від їхнього внеску у загальну конкурентоспроможність, фінансову рентабельність та інноваційний потенціал. Збалансований портфель, що включає як короткострокові, так і довгострокові проєкти, дозволяє знизити ризики, забезпечити стабільність доходів та створити резерви для інноваційних ініціатив.

Для наочності наведемо узагальнену таблицю рекомендацій щодо оптимізації маркетингових стратегій (табл.1)





Таблиця 1 – Рекомендації щодо оптимізації маркетингових стратегій

Напрямок оптимізації	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект на портфель	Пріоритет
Просування	Розробка інтегрованих рекламних кампаній, PR-активності, соцмережі	Зростання впізнаваності та попиту	Високий
Бренд	Посилення корпоративного бренду, участь у рейтингах, контроль якості	Підвищення лояльності та стабільного попиту	Високий
Цінова політика	Стратегічне ціноутворення, баланс між маржинальністю та обсягом продажів	Оптимізація доходів та залучення нових клієнтів	Середній
Канали збуту	Використання традиційних та цифрових каналів, e-commerce, партнери	Розширення охоплення, швидке реагування на попит	Високий
Баланс портфеля	Оптимальний розподіл ресурсів між проектами	Зниження ризиків, стабільність доходів	Високий

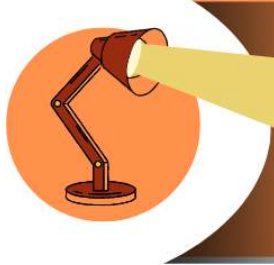
Крім того, для оцінки ефективності кожного напрямку можна використувати таблиці пріоритетності та інтеграції факторів, що дозволяють відобразити внесок кожного маркетингового інструменту у загальну конкурентоспроможність портфеля. Це сприяє обґрунтованому розподілу ресурсів та прийняттю управлінських рішень.

Застосування такого структурованого підходу, де маркетингові інструменти, фінансова рентабельність, інноваційність та баланс портфеля інтегровані у єдину модель управління, дозволяє компанії не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити стійке зростання портфеля у довгостроковій перспективі. Таблиці дозволяють швидко оцінити результати змін і наочно демонструють ефект кожного рекомендованого кроку.

Висновки. У результаті дослідження було встановлено, що маркетингові інструменти відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності портфеля проєктів. Визначення ефективності таких факторів, як просування, бренд, цінова політика та канали збуту, дозволяє більш точно оцінити внесок кожного продукту у загальний результат портфеля. Аналіз показав, що покращення просування та посилення бренду сприяють підвищенню впізнаваності і лояльності споживачів, що, в свою чергу, підсилює ринкові позиції компанії. Стратегічне ціноутворення дозволяє оптимально збалансувати маржинальність та обсяги продажів, а ефективна організація каналів збуту забезпечує швидке реагування на зміни попиту та максимальне охоплення цільової аудиторії.

Розроблена розширена формула конкурентоспроможності портфеля, яка інтегрує маркетингові фактори разом із фінансовою рентабельністю, інноваційністю та балансом портфеля, дозволяє здійснювати кількісну оцінку впливу кожного елемента на загальний результат. Практичні розрахунки на прикладі





реального портфеля продуктів підтвердили, що підвищення ефективності маркетингових інструментів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, а комплексний підхід до управління портфелем дозволяє знизити ризики і забезпечити стабільність доходів.

Застосування системного підходу, що враховує взаємодію всіх факторів, дозволяє компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації маркетингових стратегій і розподілу ресурсів між проєктами. Впровадження запропонованих рекомендацій створює умови для підвищення ефективності портфеля, зміцнення конкурентних позицій на ринку та досягнення стійкого розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що стратегічне планування маркетингових інструментів є критично важливим елементом управління конкурентоспроможністю портфеля проєктів.

Література:

1. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study. *R&D Management*. 2001. №31. P.361-380.
2. Morris, P. W., & Jamieson, A. Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. *Project Management Journal*, 2005. №36(4). P. 5–19.
3. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ. 2006. 160 с.
4. Вдовенко, Н.М. і Маргасова, В.Г.. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023.
5. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management* (15th Edition). Pearson Education Limited. 2016. 816 p.
6. Armstrong, G., & Kotler, P. *Marketing: An Introduction* (14th Edition). Pearson. 2020. 720p.

References:

1. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2001) Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study. *R&D Management*. №31, P.361-380.
2. Morris, P. W., & Jamieson, A. (2005) Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. *Project Management Journal*. №36(4). P. 5–19.
3. Dragan, O. I. (2006) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretychni aspekty [Management of Enterprise Competitiveness: Theoretical Aspects]. Kyiv: DAKKKiM. (in Ukrainian)
4. Vdovenko, N. M., & Margasova, V. H. (2023) Bazovi zasady adaptatsii marketynhovykh stratehii innovatsiinoho konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh nadzvychaynykh vyklikiv na rynku [Basic Principles of Adapting Marketing Strategies for Innovative Competitive Development of Agricultural Enterprises under Extraordinary Market Challenges]. *Akademichni vizii*, pp. 45–60.
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016) *Marketing Management* (15th Edition). Pearson Education Limited.. 816 p.
6. Armstrong, G., & Kotler, P. (2020) *Marketing: An Introduction* (14th Edition). Pearson.. 720p.

