

---

# ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-1>

УДК 65.012

## ПРОЕКТНИЙ ПОРТФЕЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ

К. О. БОЯРИНОВА, доктор економічних наук, доцент;

А. Ю. НІКАНОРОВА

(Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»)

**Анотація.** Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів та обґрунтування розроблених рекомендацій застосування проектного портфеля підприємства як інструменту забезпечення його конкурентоспроможності в умовах ризиків бізнесової діяльності. **Методика дослідження.** Дослідження базується на загальнонаукових і спеціальних методах: монографічному, логічних узагальнень, причинно-наслідкового зв'язку, наукової абстракції. **Результати.** Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств пов'язано з розвитком «Індустрії 4.0» та прагненням забезпечити стійкий розвиток, що супроводжується високим рівнем ризиків. За таких умов ключовим інструментом, який би забезпечував збільшення конкурентних переваг, є формування проектного портфеля з інтегрованістю завдань різних проектів та взаємовигідного розподілу ресурсів. Для вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності в умовах ризиків у проектний портфель запропоновано включати ті, які орієнтовані на зовнішні та внутрішні чинники її забезпечення. При цьому залучення проектів у портфель необхідно здійснювати в межах загального дерева «цілей-результатів» із їх координацією між різноспрямованими проектами. Ключовими критеріями аналізу проектів, які входять до портфеля, визначено зовнішня/внутрішня орієнтованість на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наявність схожих проектів у конкурентів, результати з підвищення конкурентоспроможності, які отримає підприємство після інтеграції проектів у портфель. Реалізація проектів має відбуватись на основі зведеного листа завдань і ресурсів портфеля. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані рекомендації застосування проектного портфеля в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств дозволять їх комплексно використовувати в умовах обмеженості ресурсів, що знизить ризики недоцільності реалізації проектів у розвитку підприємства.

**Ключові слова:** проектний портфель, інновації, підприємство, ризики.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах реформування промислового сектору економіки, пов'язане з розвитком «Індустрії 4.0» та прагненням забезпечити стійкий розвиток, актуалізує питання щодо реалізації різноспрямованих проектів. Ключовим чинни-

ком розвитку є реалізація саме інноваційних проектів, що забезпечують виключні переваги підприємствам над конкурентами та сприяють підвищенню рівня інноваційної конкурентоспроможності. Такі проекти характеризуються високим ступенем ризику не тільки з позиції внутрішніх чинників (кваліфікаційного рівня персоналу, інноваційного потенціалу, фінансових ресурсів тощо), але й із позиції зовнішніх ризикових обставин (варіативності інвестиційного клімату, мінливості законодавчого поля, економічного середовища й т. ін.). Це формує передумови створювати та запроваджувати реалізацію проектного портфеля, який би як містив комплекс збалансованих проектів для підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства, так і задовольняв економічний інтерес різних стейкхолдерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці та практики активно досліджують проблематику щодо формування та реалізації проектного портфеля підприємств, у тому числі й у контексті конкурентоспроможності підприємств та в умовах ризиків. Згідно з дослідженнями В. В. Криворотова, А. В. Калина, В. Д. Третьякова, С. Е. Ерипалова, з позиції максимального приросту конкурентоспроможності в умовах обмеженості ресурсів оптимальне планування розвитку промислових підприємств та їх комплексів має опиратись на вирішення завдань відбору оптимального інвестиційного портфеля проектів розвитку [1]. М. В. Евсеєва цінність портфеля проектів організації визначає можливістю здійснювати діяльність, спрямовану на створення і розвиток конкурентних переваг [2]. О. Ю. Савіна портфельне управління на підприємствах вважає пов'язаним із вирішенням завдань погоджування планових інвестицій та витрат зі стратегічними цілями й завданнями підприємств, підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів і ефективності їх використання за реалізації компонентів портфеля, своєчасної зупинки виконання робіт компонент портфеля проектів, які не відповідають стратегії розвитку підприємства [3]. Процес прийняття рішень про реалізацію проектів, за О. І. Митяковою, А. В. Черненко, повинен включати й аналіз пріоритетності проекту за «цілями» реалізації – іміджевості,

перспективності, зниження собівартості й т. ін. [4]. О. Є. Григор'єва зазначає, що без застосування інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну продукцію, а ризик інноваційної діяльності тим вищий, чим більш локалізований інноваційний проект. Якщо ж таких проектів багато й вони в галузевому плані розосереджені, ризик мінімізується, і ймовірність успіху зростає [5]. Зважаючи на це, конкурентоспроможність підприємств залежить від якості та інтенсивності реалізації комплексу проектів підприємств, які спрямовані на інноваційний розвиток. При цьому постає актуальне завдання її підвищення на основі формування, реалізації й управління проектним портфелем на підприємстві з урахуванням як функціонування підприємств в умовах ризиків, так і забезпечення варіативності проектів у портфелі підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів та обґрунтування розроблених рекомендацій застосування проектного портфеля підприємства як інструменту забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах ризиків бізнесової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Рівень конкурентоспроможності підприємства є ключовим важелем його розвитку, головним катализатором економічного зростання та отримання сталого рівня прибутку. Існують різні способи підвищення цього показника, однак в умовах сучасної кон'юнктури ринку та економічних умов, найбільш дієвим варто вважати інноваційний. Саме тому впровадження інноваційних проектів на підприємстві, які забезпечують його розвиток на основі новітніх бізнес-ідей або нових способів та інструментів вирішення наявних проблем, є перспективним. Проектом вважається комплекс заходів, обмежений у часі та спрямований на оптимізацію фінансових, організаційних, виробничо-технологічних та інших процесів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності [3]. Портфель проектів – сукупність проектів, які можуть або повинні бути здійснені в межах тієї чи тієї програми [6]. Відповідно до зазначеного науковці акцентують увагу,

що у структурі портфеля мають знаходитись проектні альтернативи різного типу, зокрема нез'язані або взаємопов'язані між собою, з можливими розбіжностями інтересів учасників, із незбіжними інтересами керуючих органів, власників процесів, не забезпечені ресурсами, за різними напрямками розвитку [7]. З точки зору факторів ризику саме використання портфеля проектів може забезпечити їх зменшення. При цьому створюється синергетичний ефект, який є неоціненно більшим від вартості кожного окремого проекту [8] та проявляється через: призму впровадження новітніх технологій (розробок); спільне використання ресурсів (для економії витрат); створення переваг у часі та якості завдяки розділу робіт; створення кращих умов для позико-

вого капіталу; зростання довіри споживачів до якості кінцевого результату; підвищення ефективності управління на основі професіоналізму менеджера портфеля проектів [9, 10].

Завдання оптимізації портфеля проектів полягає у відборі таких проектів, здійснення яких під силу фінансовим можливостям підприємства та які забезпечать максимально можливий приріст його конкурентоспроможності [3]. Для вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності в умовах ризиків проектний портфель має включати проекти, орієнтовані на зовнішні чинники забезпечення конкурентоспроможності, та проекти, орієнтовані на внутрішні чинники забезпечення конкурентоспроможності (рис. 1).

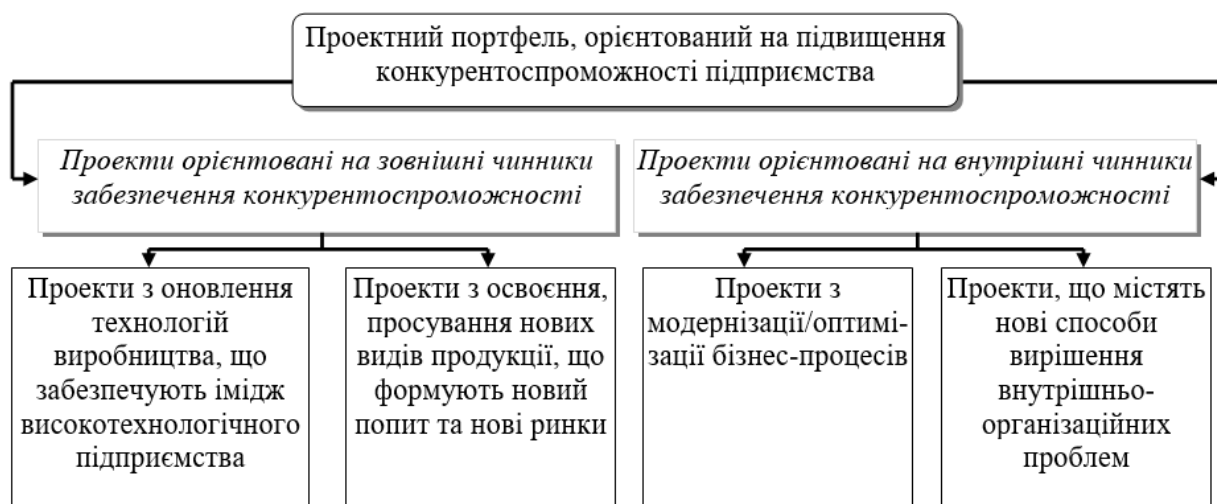


Рис. 1. Напрями формування проектного портфеля підприємства, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Перша група проектів спрямована на забезпечення інтенсивного розвитку, знижуючи ризики втрати конкурентних переваг, формуючи передумови розвитку підприємства відповідно до тенденцій споживчих уподобань, активних інноваційних проваджень лідерів галузі, до якої належить підприємство. Такі проекти формують імідж високотехнологічного підприємства на ринку, сприяють формуванню нового попиту та нових ринків продукції, нівелюючи при

цьому ризики відставання підприємства від трендів інновацій та «морального старіння» основної діяльності. Ними можна вважати проекти з оновлення технологій виробництва, освоєння нових видів продукції, упровадження нових ідей просування, модернізації продукту, освоєння нових ринків тощо.

Другий напрям покращує адаптивність підприємства до економічних змін, забезпечуючи при цьому формування потенціалу та підвищення спроможності підприємства до

розвитку. Такі проекти спрямовані на оптимізацію чи налагодження існуючих у компанії бізнес-процесів, які потребують перетворення, зокрема: оптимізація фінансової моделі; впровадження нових систем контролю якості праці, системи зв'язку між ланками тощо. Тобто проекти, які включають організаційні інновації та забезпечують покращення внутрішнього стану підприємства, реструктуризацію та реорганізацію деяких бізнес-процесів чи підрозділів. Не можна однозначно сказати, який один із двох напрямів є ефективнішим для підприємства. Це залежить від наявної ситуації на ринку, ресурсів підприємства, взаємодії з партнерами та стейкхолдерами. За функціонування підприємства в умовах ризику ефективності можна досягти в разі впровадження декількох інноваційних проектів. Якщо, наприклад, на підприємстві відточені та оптимізовані внутрішні бізнес-процеси, то більш ефективним буде впровадження нових технологій, ідей та планів щодо подальшого розвитку. Тому формування й реалізація проектного портфеля має базуватись на ситуаційному підході, з урахуванням варіативних ключових факторів успіху.

Погоджуємось із думкою М. В. Евсеєвої, що в разі збільшення кількості проектів дискретне управління кожним із них призводить до проблем узгодженості результатів проектів, ресурсних конфліктів, неможливості використання повного спектра вигод від реалізації сукупності проектів, конфліктів інтересів усередині організації [2]. Саме тому складним і важливим є процес інтеграції інноваційного проекту в їх комплекс, який уже виконується на підприємстві. Необхідно чітко визначати сферу впровадження проекту, з якими наявними проектами він взаємодіє, які ресурси (фінансові, організаційні, інноваційні) поділяє, яку економічну користь для підприємства спроможний забезпечити. У разі ж доручення до портфеля проектів інноваційного, слід здійснювати поглиблений аналіз підприємства, виокремити сфери діяльності, де необхідно впровадити нові ідеї.

Науковцями відзначається, що посилення конкурентної боротьби у сфері інтелектуаль-

ної власності, перехід до відкритих інновацій змушують підприємства шукати нові способи ведення бізнесу, які дозволили б вижити в поступово нестабільних умовах. При цьому вагомою є необхідність виділяти найважливіші проекти та грамотно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних бізнес-цілей компанії [11]. Коли проект сплановано, затверджено й реалізовано, вагомою набуває його інтеграція в операційну діяльність підприємства, яка залежить від типу проекту, його спрямованості та зовнішньої чи внутрішньої орієнтованості на забезпечення конкурентоспроможності.

Інструментом, що забезпечить упровадження проекту у портфель, є дерево цілей, яке скоординує напрям нового проекту у загальній стратегії розвитку підприємства. У разі формування портфеля проектів дерево цілей має формуватись як дерево «цілей-результатів» із їх координацією між проектами. Ключові показники успіху повинні визначатись не тільки після кожного окремого проекту, але й у проміжних контрольних точках їх виконання. Систематична перевірка фінансових, економічних, технічних чи інших результатів, які мають бути досягнуті в кожний визначений період поточного контролю, забезпечить зниження ризиків незбалансованості виконання комплексу проектів.

Процес формування портфеля проектів має включати й аспекти забезпечення конкурентоспроможності, зокрема щодо передбачуваних змін характеристик відносин між організацією і стейкхолдерами в результаті здійснення кожного із проектів [12]. Тому важливими у відборі проектів у портфель є їх порівняння за чинниками, які нададуть конкурентні переваги підприємству. З цією метою доцільно застосовувати порівняльний аналіз проектів за такими ключовими критеріями: зовнішня/внутрішня орієнтованість на забезпечення конкурентоспроможності підприємства; наявність схожих проектів у конкурентів; результати з підвищення конкурентоспроможності, які отримає підприємство після інтеграції проектів у портфель, як наведено у прикладі табл. 1.



Таблиця 1

**Аналіз проектів портфеля з позиції  
комплексного забезпечення конкурентоспроможності**

Критерій порівняння	ПР 1. Корпоративна інформаційна система	ПР 2. Новий маркетинговий план просування продукції
Зовнішня (з)/внутрішня (в) орієнтованість на забезпечення конкурентоспроможності	Оптимізація внутрішніх операцій підприємства (в)	Створення нового плану щодо взаємодії з потенційними клієнтами та просування на ринку (з)
Наявність схожих проектів у конкурентів	Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення, адаптованого під функціонали підприємства	Наявність взаємодії із ССМ
Результати з підвищення конкурентоспроможності, які отримує підприємство після інтеграції проектів у портфель	Якісніший та швидший процес інформаційних потоків щодо замовлень і реалізації продукції. Оптимізація виконання процесів у часі. Оперативніше виконання завдань на основі чат-мережі для працівників. Удосконалений процес взаємодії з дилерською мережею	Підвищення іміджу підприємства. Залучення клієнтів та розширення цільової аудиторії. Підвищення рівнів продажів у всієї дилерської мережі та підприємства загалом. Залучення споживачів конкурентів, повторні звернення від наявних клієнтів

Варто також пам'ятати, що ресурси підприємства обмежені й у разі виконання портфеля проектів слід установити обмеження на кожний із них, варіюючи узгодження розподілу ресурсів у портфелі. Ураховуючи ресурсний

розподіл, цілі та завдання кожного проекту в портфелі, важливим інструментом забезпечення ефективності їх виконання є сформований зведений лист завдань і лист ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

**Приклад зведеного листа завдань і ресурсів портфеля проектів  
із корпоративної інформаційної системи (ПР 1) та створення  
нового маркетингового плану просування (ПР 2)**

Назва завдання	Ресурси
<b>ПР 1.</b> Планування проекту (формалізація ПЗ, створення операційної моделі, формування бюджету проекту)	<i>Трудові</i> (маркетолог, бренд-менеджер, розробники ПЗ). <i>Інтелектуальні</i> (знання та кваліфікація учасників проекту).
<b>ПР 2.</b> Планування проекту (формування концепції проекту, аналіз успішних рекламних компаній конкурентів, визначення інтернет-ресурсів рекламної кампанії, формування бюджету проекту)	<i>Фінансові</i> (адмін. витрати, оплата ресурсів із хостингу та збору ЦА, оплата інтернет-провайдингу). <i>Матеріальні</i> (креативи)
<b>ПР 1.</b> Ініціація та активізація (призначення проджект-менеджера, підписання договорів про нерозголошення, формування команди, реалізація інтеграції ПЗ)	<i>Трудові</i> (маркетолог, бренд-менеджер, ССМ менеджер, програмний архітектор, тестувальники, дизайнери, аналітик), <i>Інтелектуальні</i> (досвід персоналу, зайнятого в проекті).
<b>ПР 1.</b> Практичне втілення та доопрацювання ПЗ (створення інтерфейсу, архітектури тощо передпоказ готової версії їх доопрацювання на основі зворотного зв'язку через просування, бета-тестування)	<i>Фінансові</i> (адмін. витрати, оплата ресурсів із хостингу, оплата інтернет-провайдингу, софту для дизайну та верстки). <i>Матеріальні</i> (електроенергія)
<b>ПР 1.</b> Реліз проекту (інтеграція ПЗ у ПК користувачів, можливі доопрацювання системи)	<i>Трудові</i> (маркетолог, ССМ менеджер, програміст, тестувальник, аналітик). <i>Інтелектуальні</i> (знання персоналу підприємства).
<b>ПР 2.</b> Підтримка реалізації проекту (аналіз рекламних кампаній, комерційна колаборація з іншими підприємствами тощо)	<i>Фінансові</i> (адмін. витрати, витрати на підтримку та супроводження проекту, оплата ресурсів із хостингу, оплата інтернет-провайдингу). <i>Матеріальні</i> (електроенергія)

Інформатизація управління портфелем проєктів дозволяє оптимізувати процедури узгодження завдань і ресурсів. Найпростішим інструментом, доступним для підприємств, є MS Project, який надає змогу створювати лист за-

дач, лист ресурсів, сітєвий графік виконання завдань, створення діаграми Ганта, різноманітних звітів тощо [13]. Також ця система дає змогу не тільки планувати проєкт, але й вести його облік протягом усього виконання (рис. 2).

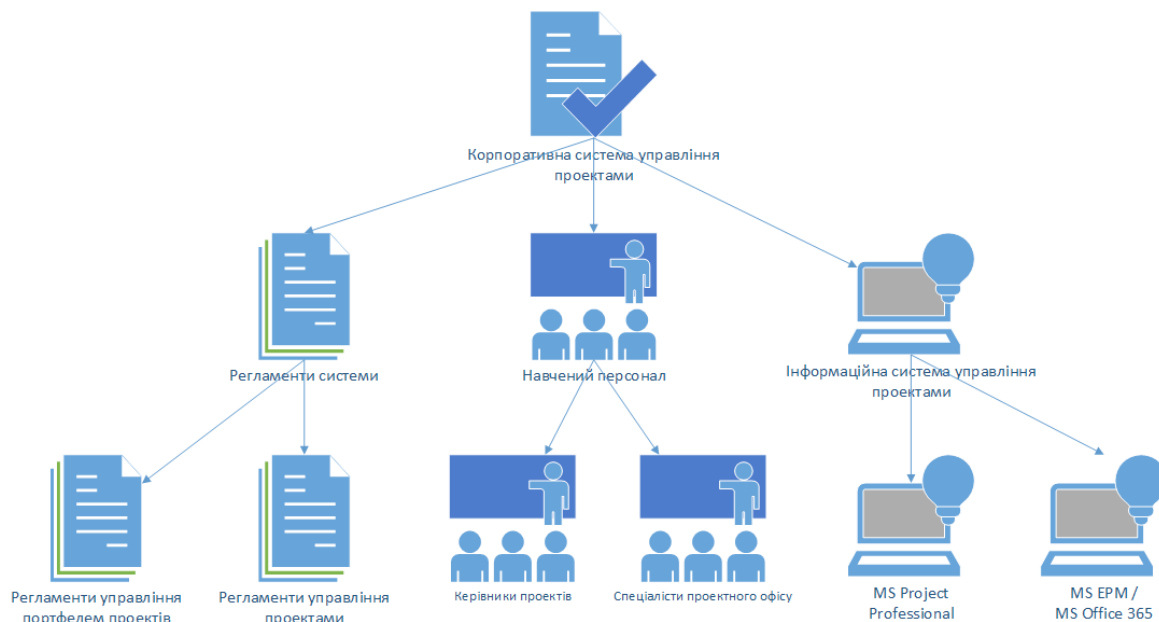


Рис. 2. Система управління проєктами на базі MS Project [складено авторами на основі [13]]

Таким чином, запроваджуючи виконання портфеля проєктів, підприємство спроможне знизити ризики недоцільності реалізації проєктів у розвитку підприємства, поєднуючи різноспрямовані проєкти в єдину систему досягнення стратегічних завдань підприємства.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Функціонування в ринкових умовах вітчизняних підприємств супроводжується високим рівнем ризиків та конкуренції. Розвиток підприємств за таких обставин потребує реалізації не поодиноких проєктів, а їх комплексу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. Проєктний портфель є саме тим інструментом, який дозволяє забезпечити визначені завдання. Він має містити проєкти, орієнтовані на зовнішні та внутрішні чинники забезпечення конкурентоспроможності, формуватись у межах загального дерева «цілей-результатів» із їх координацією між проєктами. Аналіз проєктів, які входять до портфеля, слід орієнтувати на взаємодоповнювальне забезпечення конкурентоспроможності, що зменшуватиме ризики неефективного функціонування підприємств у ринкових умовах. Реалізацію проєктів доцільно здійс-

нювати на основі зведеного листа завдань та ресурсів портфеля.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування методик інтегрованого та відокремленого зниження ризиків у проєктному портфелі в умовах невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Отбор оптимального портфеля проєктів развития и повышения конкурентоспособности производственного комплекса / [В. В. Криворотов, А. В. Калина, В. Д. Третьяков, С. Е. Ерыпалов] // Проблемы развития территории. – 2018. – № 2 (94). – С. 27–46.
2. Евсева М. В. Управление портфелем проєктів и программ: современные требования / М. В. Евсева // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. : Экономика. Управление. Право. – 2019. – № 2. – С. 165–171.
3. Савіна О. Ю. Особенности портфелів проєктів наукоємких підприємств та специфіка управління ними / О. Ю. Савіна // Управление розвитком складних систем. – 2017. – № 30. – С. 62–74.
4. Митякова О. И. Инструменты планирования проєктів НИОКР / О. И. Митякова, А. В. Черненко // Экономика в

- промышленности. – 2018. – № 11 (1). – С. 29–36.
5. Григор'єва О. Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проєктів, та методи їхнього кількісного вимірювання / О. Є. Григор'єва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 64–71.
  6. Бушуєв С. Д. Словник-довідник з питань управління проєктами / С. Д. Бушуєв. – Київ : Видавничий дім «Ділова Україна», 2001. – 640 с.
  7. Мошкова Т. А. Портфель динамічних стратегій інвестиційного розвитку складних корпоративних систем / Т. А. Мошкова // *Фундаментальные исследования*. – 2019. – № 3. – С. 64–72.
  8. Яковлев А. І. Формування та оцінювання портфеля реальних інноваційноінвестиційних проєктів на переробних підприємствах / А. І. Яковлев, С. О. Васильцова – Харків : ООО «Цифра Прінт», 2013. – 225 с.
  9. Методы управления портфельными рисками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://m.studwood.ru> (дата звернення: 25.11.2019). – Назва з екрана.
  10. Семко І. Б. Синергетичний ефект портфеля проєктів / І. Б. Семко, Т. Ю. Олейнікова // *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. – 2010. – № 1 (2). – С. 60–62.
  11. Смирнова В. Р. Совершенствование управления портфелем проектов с учетом факторов риска / В. Р. Смирнова // *Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. Вестн. науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та*. – 2011. – № 1. – С. 138–148.
  12. Козлитина У. О. Выбор проектов на основе сравнительного анализа эффектов для заинтересованных сторон [Електронний ресурс] / У. О. Козлитина, К. С. Солодунин // *Территория новых возможностей*. – 2018. – № 4 (43). – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-proektov-na-osnove-sravnitel'nogo-analiza-effektov-dlya-zainteresovannykh-storon> (дата звернення: 30.11.2019). – Назва з екрана.
  13. Управління проєктами на базі MS Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oberemokii.com/uk/project-portfolio-management/main/regulations-for-project-portfolio-management> (дата звернення: 21.11.2019). – Назва з екрана.
- REFERENCES**
1. Krivorotov, V. V., Kalina, A. V., Tret'yakov, V. D., Erypalov, S. E. (2018). Selecting the optimum portfolio of development projects and enhancing the competitiveness of the industrial complex. *Problemy razvitiya territorii – Problems of territory development*, 2 (94), 27–46 [in Russian].
  2. Evseeva, M. V. (2019). Projects and Programs Portfolio Management: Modern Requirements. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2, 165–171 [in Russian].
  3. Savina, O. Yu. (2017). Features of portfolios projects of science-based enterprises and their management peculiarities. *Management of development of complex systems*, 30, 62–74 [in Ukrainian].
  4. Mityakova, O. I., Chernenko A. V. (2018). Tools for planning research and development projects. *Russian Journal of Industrial Economics*, 11(1), 29–36 [in Russian].
  5. Grigorieva, O. E. Problemy ryzykiv, shcho vynykayut' pid chas realizatsiyi innovatsiynnykh proektiv, ta metody yikhnoho kil'kisnoho vymiryuvannya [Problems of risks arising during the implementation of innovative projects and methods of their quantitative measurement]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lviv's'ka politekhniky"*, 628, 64–71 [in Ukrainian].
  6. Busheyev, S. D. (2001). Slovyk-dovidnyk z pytan' upravlinnya proektamy. [Project Management Handbook]. K. : Publishing House "Business Ukraine" [in Ukrainian].
  7. Moshkova, T. A. (2019). Portfolio of dynamic strategies of investment development of complex corporate systems *Fundamental research*, 3, 64–72 [in Ukrainian].
  8. Yakovlyev, A. I., Vasylytsova, S. O. (2013). Formuvannya ta otsynuyannya portfelya real'nykh innovatsiynoinvestytsiynnykh proektiv na pererobnykh pidpryyemstvakh [Formation and evaluation of a portfolio of real innovative investment projects at processing enterprises]. Kharkiv : ООО "Tsyfra Print" [in Ukrainian].
  9. Metody upravlinnya portfelya ramamy [Portfolio risk management techniques.] Pod red. I.L. Tutkelya. Instytut innovatsiy [in Russian].
  10. Semko, I. B., Olyeynikova, T. Yu. (2010). Synerhetychnyy efekt portfelya proektiv. Vostochno-Europeysky zhurnal peredovykh tekhnolohyy [Synergistic effect of project portfolio. Eastern European Journal of Advanced Technology]. *Eastern Vostochno-Europeysky zhurnal peredovykh tekhnolohyy – European Journal of Advanced Technology*, 1(2), 60–62 [in Russian].
  11. Smirnova, V. R. (2011). Sovershenstvovaniye upravleniya portfelem proyektov s uchetom faktorov riska [Improve project portfolio management with risk factors in mind.]. *Korporativnoye upravleniye i*

- Innovatsionnoye razvitiye Severa. Vestn. nauch.-issled. tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya, 1, 138–148 [in Russian].*
12. Kozlitina, U. O., Solodukhin, K. S. (2018). Project portfolio selection based on comparative analysis of stakeholder effects. *Territoriya novykh vozmozhnostey – New opportunities territory, 4 (43)*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-proektov-na-osnove-sravnitel'nogo-analiza-effektov-dlya-zainteresovannykh-storon> (accessed 26.11.2019) [in Russian].
  13. Project management based on MS Project (2019). URL: <https://oberemokii.com/uk/project-portfolio-management/main/regulations-for-project-portfolio-management> (accessed 21.11.2019) [in Ukrainian].

**Е. А. Бояринова**, доктор экономических наук, доцент; **А. Ю. Никанорова** (Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»). **Проектный портфель как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий в условиях рисков.**

**Аннотация.** Целью статьи является обобщение теоретических аспектов и обоснование разработанных рекомендаций применения проектного портфеля предприятия как инструмента обеспечения его конкурентоспособности в условиях рисков бизнес-деятельности. **Методика исследования.** Исследование базируется на общенаучных и специальных методах: монографическом, логических обобщений, причинно-следственной связи, научной абстракции. **Результаты.** Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий связано с развитием «Индустрии 4.0» и стремлением обеспечить устойчивое развитие, что сопровождается высоким уровнем рисков. При таких условиях ключевым инструментом, который бы обеспечивал увеличение конкурентных преимуществ, является формирование проектного портфеля с интегрированностью задач различных проектов и взаимовыгодного распределения ресурсов. Для решения задач повышения конкурентоспособности в условиях рисков в проектный портфель предложено включать те, которые ориентированы на внешние и внутренние факторы ее обеспечения. При этом привлечение проектов в портфель должно осуществляться в рамках общего дерева «целей-результатов» с их координацией между разнонаправленными проектами. Ключевыми критериями анализа проектов, входящих в портфель, определены внешняя/внутренняя ориентированность на обеспечение конкурентоспособности предприятия, наличие подобных проектов у конкурентов, результаты по повышению конкурентоспособности, которые получит предприятие после интеграции проектов в портфель. Реализация проектов должна происходить на основе сводного письма задач и ресурсов портфеля. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложенные рекомендации применения проектного портфеля в обеспечении конкурентоспособности предприятий позволят их комплексно использовать в условиях ограниченности ресурсов, что снизит риски нецелесообразности реализации проектов в развитии предприятия.

**Ключевые слова:** проектный портфель, инновации, предприятие, риски.

**K. Boiarynova**, Dc. Econ. Sci., Docent; **A. Nikanorova** (National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"). **Project portfolio as a tool of enterprise's competitiveness in risk conditions.**

**Annotation.** The purpose of the article is to summarize the theoretical aspects and substantiation of the developed recommendations of application of the project portfolio of the enterprise as a tool to ensure their competitiveness in the conditions of business risks. **Methodology of research.** The research is based on general scientific and specific methods: monographic, logical generalizations, causative connection, scientific abstraction. **Findings.** Increasing competitiveness of domestic enterprises is connected with the development of "Industry 4.0" and the desire to ensure sustainable development, therefore accompanied by a high level of risk. Under such conditions, the key instrument that would ensure increased competitive advantage is the formation of a project portfolio with the integration of the tasks of various projects and the mutually beneficial distribution of resources. In order to meet the challenges of increasing competitiveness in the face of risks, it is proposed to include those that are oriented toward external and internal factors of its provision. At the same time, the involvement of projects in the portfolio should be carried out within the framework of the general tree of "goals-results" with their coordination between the multi-directional projects. The key criteria for the analysis of the projects included in the portfolio are determined external / internal orientation on ensuring the competitiveness of the enterprise, the presence of similar projects from competitors, the results of increasing competitiveness, which the enterprise will receive after the integration of projects into the portfolio. Projects should be implemented on the basis of a consolidated letter of objectives and resources of the portfolio. **Practical value.** The proposed recommendations for the application of the project portfolio in ensuring the competitiveness of enterprises will allow them to be used in an integrated manner in conditions of limited resources, reduce the risks of not carrying out projects in the development of the enterprise.

**Keywords:** project portfolio, innovation, enterprise, risks.