

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПОРТФЕЛЯ НОВИЗНИ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

©2021 БОНДАР-ПІДГУРСЬКА О. В., ХОМЕНКО І. І., КРАВЧЕНКО В. В., КАРАНГВА Ч.

УДК 330.341.1: 316.42  
JEL Classification: O11; I39

**Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Кравченко В. В., Карангва Ч.**

**Теоретичні та науково-методичні аспекти оцінки портфеля новизни й ефективності його процесу управління на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок**

Метою статті є дослідження теоретичних і науково-методичних засад процесу управління та оцінки портфеля новизни на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок, а також розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності. Досліджено, розмежовано та дістало подальшого розвитку поняття «портфель новизни» («портфель інтелектуальної власності»), «портфель інновацій», «інноваційний портфель». Обґрунтовано місце та роль процесу управління портфелем новизни у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства та його сталого розвитку. Розроблено та запропоновано до використання авторський макет оцінки портфеля новизни й ефективності його процесу управління на підприємствах промисловості, що планують вихід на зовнішній ринок, як основу забезпечення їх конкурентоспроможного та сталого розвитку в умовах діджиталізації економіки та зростаючої кількості викликів і загроз. Висвітлено такі перспективні напрями досліджень цієї проблематики, як розробка програм оптимізації портфеля новизни відповідно до специфіки галузі промисловості, удосконалення процесу формування портфеля новизни у діяльності промислових підприємств за рахунок впровадження маркетингових і патентно-кон'юнктурних досліджень як інструменту гармонізації інтересів стейкхолдерів, а також створення сприятливих умов для реалізації сформованого портфеля новизни за рахунок вчасної реалізації відповідних стратегій у діяльність промислових підприємств.

**Ключові слова:** портфель новизни, ефективність, процес управління, промислові підприємства, зовнішньоекономічна діяльність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-111-119>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

**Бондар-Підгурська Оксана Василівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Коваля, 3, Полтава, 36014, Україна)

**E-mail:** [Bondarpodgurskaa@gmail.com](mailto:Bondarpodgurskaa@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

**Researcher ID:** X-7587-2018

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/results/authorNamesList.uri?sort=count>

**Хоменко Ірина Іванівна** – старший науковий співробітник, Центр досліджень інтелектуальної власності та трансферу технологій НАН України (вул. Володимирська, 54, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** [khomenko@nas.gov.ua](mailto:khomenko@nas.gov.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8600-3848>

**Кравченко Володимир Володимирович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри «Теплові електричні станції», Білоруський національний технічний університет (просп. Незалежності, 65, Мінськ, 220013, Білорусь)

**E-mail:** [vladmir70@rambler.ru](mailto:vladmir70@rambler.ru)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8131-704X>

**Researcher ID:** E-4192-2018

**Карангва Чарльз** – здобувач ступеня доктора філософії, аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Коваля, 3, Полтава, 36014, Україна) проєкт-менеджер, Фольксваген Фінансові Послуги (Гіфхорнерштрассе, 57, Брауншвейг, 38112, Німеччина)

**E-mail:** [dubois.carlo@gmail.com](mailto:dubois.carlo@gmail.com)

UDC 330.341.1: 316.42  
JEL Classification: O11; I39

**Bondar-Pidhurska O. V., Khomenko I. I., Krauchanka U. U., Karangwa C. Theoretical and Methodological Basis for Evaluating a Novelty Portfolio and its Management Efficiency at Industrial Enterprises, Focused on the International Market**

The article is aimed at studying the theoretical and methodological foundations of the process of managing and evaluating novelty portfolios at industrial enterprises focused on the international market, as well as at developing recommendations helping to improve their efficiency. The concepts of novelty portfolio (intellectual property portfolio) and innovation portfolio are analyzed, differentiated and further developed. The place and role of the process of novelty portfolio management in ensuring effective international economic activity of an industrial enterprise and its sustainable development are substantiated. A proprietary

model for assessing a novelty portfolio and efficiency of its management process at industrial enterprises planning to enter the international market is developed and suggested for use as a basis for ensuring their competitiveness and sustainable development in the context of economy digitalization and the growing number of challenges and threats. Promising research areas on this issue are highlighted, such as developing optimizing programs for novelty portfolios in accordance with the industry specifics; improving the process of forming a novelty portfolio at industrial enterprises through carrying out marketing and patent research as a tool to harmonize stakeholders' interests; and creating favorable conditions for the implementation of an already formed novelty portfolio by introducing relevant strategies in the activities of industrial enterprises as soon as possible.

**Keywords:** efficiency, industrial enterprises, international economic activity, management process, novelty portfolio.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

**Bondar-Pidhurska Oksana V.** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine)

**E-mail:** Bondarpodgurskaa@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

**Researcher ID:** X-7587-2018

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/results/authorNamesList.uri?sort=count>

**Khomenko Iryna I.** – Senior Research Fellow, Intellectual Property and Technology Transfer Center of Ukraine NAS (54 Volodymyrska Str., Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** khomenko@nas.gov.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8600-3848>

**Krauchanka Uladzimir U.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Thermal Power Plants, Belarusian National Technical University (65 Nezavisimosty Ave., Minsk, 220013, Belarus)

**E-mail:** vladmir70@rambler.ru

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8131-704X>

**Researcher ID:** E-4192-2018

**Karangwa Charles** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Postgraduate Student, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine) Project Manager, Volkswagen Financial Services (57 Gifhornersstraße, Braunschweig, 38112, Germany)

**E-mail:** dubois.carlo@gmail.com

**Вступ.** Основою обраного стратегічного курсу, його визначальним пріоритетом мають стати опрацювання та реалізація державної політики, спрямованої на інноваційну модель економічного зростання, а також утвердження України як високотехнологічної держави, що передбачає вибір специфічних напрямів розвитку, для здійснення яких у державі вже створено реальні передумови та відповідний науково-технічний потенціал виходу на передові позиції світової науки і техніки [1]. Реалізація інноваційної моделі розвитку національної економіки в умовах кризи [2], турбулентності, діджиталізації, а також зростаючої кількості викликів і загроз життєво важливим інтересам населення України вимагає актуалізації питань управління портфелем новизни на підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок.

Європейська інтеграція та взаємовигідне партнерство з країнами-сусідами є стратегічним завданням для багатьох країн колишнього СРСР і, зокрема, України, котра має певний потенціал для розвитку експортних послуг як одного з перспективних напрямів євроінтеграційних намірів.

Нині всі інструменти зовнішньої діяльності мають бути спрямовані на здобуття повноправного членства у ЄС. Євроінтеграційний процес і взаємовигідне партнерство з країнами-сусідами – це, перш за все, спільна ефективна економічна співпраця з країнами, що входять до складу Європейського Союзу та межують територіально на рівних паритетних умовах, а усвідомлення цього процесу українським суспільством є однією з умов його економіч-

ного успіху. Вмотивовані на таке вітчизняні підприємства стають невід'ємними складовими співпраці з Європейським Союзом.

Це обумовлює необхідність адаптації вітчизняних підприємств до нових умов ведення бізнесу, а зовнішня співпраця потребує розуміння можливостей досягнення конкурентних переваг, що відтворюють структуру експорту за визначеними сферами господарювання. Актуальним стає виявлення проблем взаємовигідної торгівлі товарами та послугами України з Європейським Союзом і країнами-сусідами [3]. Так, євроінтеграція та чесне партнерство з країнами сусідами містять суттєвий позитивний вплив на розвиток національної економіки, стають ключовим чинником у вирішенні низки соціальних проблем. Це шлях нового погляду, повної модернізації, використання науково-технічного потенціалу промислових підприємств, а отже, і розширення ринку та створення нових робочих місць. Виокремлені процеси сприятимуть залученню іноземних інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та виходу на нові ринки збуту.

Підвищення активності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), котра сприяє розширенню об'ємів експорту й імпорту, а також впливає на зростання ВВП і добробут країни, стає одним із позитивних зрушень і наслідком інтеграції. Проте, експорт товарів і послуг щодо високих технологій в Україні є вкрай незначним: держава націлена на одержання короткострокових результатів за рахунок реалізації операцій експорту та імпорту, а також ігнорує уста-

нови світового ринку про підвищення інноваційного рівня промислового виробництва.

Проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів свідчить, що Україна має високий освітній і науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Для виправлення ситуації необхідно створювати умови для розвитку видів діяльності з високою наукоємністю, тобто перейти від низькотехнологічної ресурсної до високотехнологічної інноваційної економіки, а державна політика має сприяти цьому, насамперед, у розвитку виробництва інтелектуальних продуктів, включаючи можливість їх комерціалізації як в Україні, так і у решті світу [4].

Водночас незадовільний рівень конкурентоспроможності та іміджу вітчизняних підприємств у ролі міжнародних партнерів на світовому ринку, низька якість продукції, що не задовольняє вимоги Європи та країн сусідів, застаріле обладнання та технології, хаотичний процес виробництва є основними причинами недовгострокових планів країни. Тому основне завдання підприємств промисловості України підвищити ефективність їх зовнішньоекономічної діяльності [5]. При цьому мають домінувати товари із високою доданою вартістю.

У контексті розв'язання цієї проблеми Корнілова І. М. і Чорна Н. А. актуалізують питання щодо управління портфелем інтелектуальної власності сучасних інноваційно орієнтованих організацій шляхом дослідження його суті та змісту, висвітлення методичного інструментарію його оцінювання, узагальнення та розвитку підходів до оцінювання портфеля інтелектуальної власності [6].

Воронов В. С. [7] у зазначеному напрямі рекомендує взяти до уваги незалежні здобутки дослідного інституту The Patent Board (США, <http://patentboard.com>), котрі стосуються характеристик патентів компаній та інвестицій в інтелектуальну власність, а також розробляє інструменти та метрики для їх оцінок. Методологічною базою досліджень обрано аналіз прямих і зворотних посилань у патентній і науковій літературі, що є основою для розрахунків кількісних індикаторів патентних портфелів компаній у розрізі 17 галузей промисловості. Використовуються такі індикатори, як «Промисловий ефект», «Науковий рівень», «Інтенсивність досліджень», «Тривалість інноваційного циклу».

Головним інтегральним індикатором є «Технологічний рівень», який розраховується як кількість патентів, виданих компанії патентним Відомством США за попередні 52 тижні, поділене на 4 і помножене на середнє значення індикатора «Промисловий ефект». На основі цих розрахунків будується рейтинг Patent Board 500™ – повний набір індикаторів для найбільших компаній зі списку Fortune 500, а також інші стандартні та замовні звіти. Таким чином, основний продукт Інституту The Patent Board – це оціночні рейтинги корпоративних патентних портфелів, що допомагає компаніям і потенційним інвесторам приймати рішення стосовно фінансування НДДКР, стратегічного розвитку, маркетингу, ліцензування, злиттів і поглинань. Нормування індикаторів за середнім значенням дозволяє аналітикам робити порівняння в розрізі видів економічної діяльності, виявляти їх динаміку та напрями розвитку [7].

Важливість наявності на підприємствах промисловості якісних патентних портфелів (портфелів новизни) вимагає розроблення, апробації та застосування відповідних методик їх оцінки та управління. Результати оцінки, своєю чергою, дозволять інвестору прийняти правильне рішення щодо доцільності інвестування. Отже, актуальність виокремленої проблеми обумовила необхідність розробки теоретичних і науково-методичних засад оцінки та управління портфелем новизни на підприємствах промисловості, орієнтованих на зовнішній ринок в умовах нинішніх реалій.

**Метою** статті є дослідження теоретичних і науково-методичних засад процесу управління та оцінки портфеля новизни на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок, а також розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Загальновідомо, що результатом інноваційного виробництва є зростання обсягу чистого прибутку, зниження собівартості в портфелі продуктів або послуг, підвищення рівня іміджу підприємства-виробника нових продуктів і послуг, активізація надходження інвестицій, завоювання нових ринків збуту та інше. При цьому інноваційні ідеї, підкріплені інвестиціями, на стадії проектів перетворюються на інноваційні програми, які, своєю чергою, утворюють інноваційно-інвестиційний портфель проектів. Так, фахівці користуються терміном «інноваційно-інвестиційний портфель» (портфель інновацій) – як інструментом підвищення довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах швидкої зміни навколишнього середовища. Під час управління інноваційною діяльністю є сенс розмежовувати поняття «портфель новизни» та «портфель інновацій» як це роблять окремі науковці [9].

Проаналізуємо місце портфеля новизни та портфеля інновацій у інноваційній діяльності промислового підприємства (табл. 1).

Виходячи із цього авторське визначення поняття «портфель новизни» – це сукупність різноманітних патентів, винаходів, ноу-хау та інших радикальних новинок, які має підприємство для забезпечення своєї конкурентоспроможності у довготерміновому періоді. Проте про інвестиції ще не йдеться. На відміну від інноваційно-інвестиційного портфеля, портфель новизни («портфель інтелектуальної власності») ще не знайшов свого потенційного інвестора, і тому має постійно оновлюватися, доповнюватися, переглядатися на предмет оптимальності та бути привабливим для нього шляхом професійних дій топ-менеджменту. Це основа зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення рівня ефективності його зовнішньоекономічної діяльності, а також сталого розвитку підприємства за умови наявності необхідного обсягу інвестицій.

Є сенс наголосити, що зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств на всіх історичних етапах розвитку країни впливає на вирішення проблем національної економіки та держави в цілому. Пошук шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств є необхідною умовою отримання стійких конкурентних переваг і засобом підвищення ефективності діяльності підприємств загалом. З метою наочності нами виокремлено, побудовано та обґрунтовано

Таблиця 1

**Обґрунтування місця та ролі портфеля новизни та портфеля інновацій у інноваційній діяльності промислового підприємства**

Характеристики інноваційної діяльності	Проект	Програма	Портфель
Мета	Рішення тактичних завдань	Рішення комплексного завдання	Досягнення конкурентних переваг
Новизна (інтелектуальна власність)	Проект розробки новизни (банк ідей)	Програма формування новизни	Портфель новизни (портфель інтелектуальної власності)
Інновація	Інноваційний проект	Інноваційна програма	Портфель інновацій
Спосіб досягнення мети	Інноваційний продукт	Інноваційні технології	Інноваційне виробництво
Результат	Зниження собівартості продукту, підвищення якості, збільшення віддачі від вкладення інвестицій	Збільшення частки ринку, розширення партнерської мережі, підвищення рівня лояльності замовників	Глобалізація переваг

*Джерело:* адаптовано й удосконалено автором на підставі опрацювання інформаційних джерел [8; 9]

логічний зв'язок між оптимальним портфелем новизни, результатами інноваційної діяльності, ефективністю зовнішньоекономічної діяльності, високим рівнем конкурентоспроможності та сталим розвитком підприємства (рис. 1).

Водночас дії по реалізації зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства повинні орієнтуватися на чітко сформульовані стратегічні цілі та його інноваційний потенціал. Топ-менеджмент підприємства має передбачити матеріальне, технічне і організаційне забезпечення для реалізації цих цілей, обґрунтувати вибір варіантів (альтернатив) їх досягнення у формі інноваційних проектів, а також економічно та науково обґрунтованих портфелів новизни.

Процедури і принципи відбору інноваційних проектів відрізняються від способів звичайних проектів, оскільки інноваційні проекти є значно складнішими, вимагають більш глибокого опрацювання, об'єктивної оцінки ризиків, вищої кваліфікації персоналу. З іншого боку, вони засновані на захищених патентами технологіях, програмних продуктах, дизайні, брендах і технічних рішеннях. Це дозволяє розраховувати на більший економічний вигравш, обумовлений не лише зниженням конкуренції, а з часом повної її відсутності, що підвищує рівень стійкості підприємства та підвищує його стабільність.

Динамічна ринкова кон'юнктура, жорстка конкуренція призводить до того, що процес управління інноваційними проектами та портфелем новизни, починаючи із їх вибору, оточений невизначеностями, зумовленими впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що вимагає більшої управлінської гнучкості в прийнятті рішень порівняно з іншими видами діяльності. Кожен із проектів вимагає, перш за все, фінансових коштів (бюджету проекту), матеріальних ресурсів, формування тимчасового колективу виконавців, забезпечення юридичної підтримки, виділення площ тощо.

З метою оптимізації інноваційного портфеля підприємства процедура відбору інноваційних проектів включає [10]: чітко сформульовані критерії успішності проекту в ці-

лому і його окремих етапів; розрахунок фінансових витрат; оцінку витрат часу; необхідні ресурси для його реалізації. На основі цих даних можна приймати управлінські рішення щодо прогнозування можливості реалізації проекту на промисловому підприємстві, давати формальну і експертну оцінку проекту, а також проводити порівняння його з іншими.

Проекти можна структурувати за різними ознаками і категоріями. Наприклад, проекти можуть бути великими і дрібними. Реалізація великого проекту передбачає значну економічну ефективність, продукти характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності, очікуваний прибуток обіцяє виявитися чималим.

Негативними сторонами процедур реалізації великих проектів є високий ризик, великі фінансові витрати, котрі створюють певну напругу для бюджету підприємства, а також породжують труднощі його реалізації.

Економічна ефективність дрібних проектів невелика, а підприємство може розраховувати під час їх реалізації на незначне зростання прибутку. Продукти цих технологій, як правило, мають обмежені ринкові можливості. З іншого боку кошти, які витрачають із бюджету промислового підприємства, невеликі і не призводять до серйозних порушень налагодженого виробничого циклу, появи ризиків невиконання або невдач. Так, малі підприємства змушені реалізовувати в основному дрібні проекти, але великі підприємства здатні формувати портфель із дрібних і великих проектів у межах виділеного бюджету й інших ресурсів і можливостей.

Обмеженнями також є кадрові можливості залучення фахівців і здатність топ-менеджменту промислового підприємства забезпечувати поточне управління, формувати і реалізовувати проекти та портфелі новизни. Зазвичай на підприємстві створюють тимчасовий колектив фахівців і менеджерів для реалізації окремого проекту. Водночас нині поширюється практика найму, «оренди персоналу» для реалізації проекту та формування оптимального портфеля новизни.



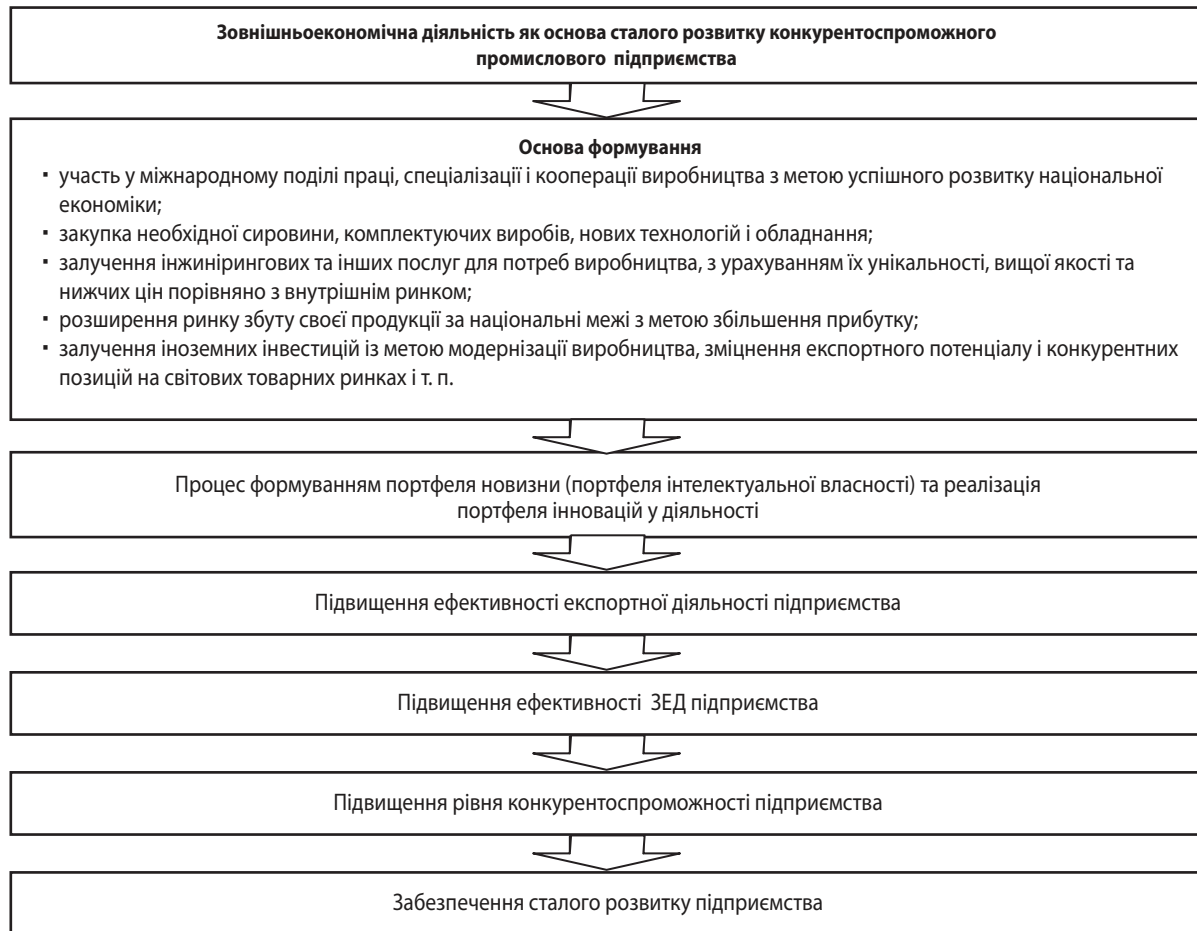


Рис. 1. Обґрунтування місця та ролі процесу управління портфелем новизни у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства та його сталого розвитку

Джерело: авторська розробка

Формування і реалізація інноваційних проектів, портфеля новизни та портфеля інновацій промислового підприємства потребує створення таких організаційних структур:

1. Комісія із вироблення інноваційної стратегії (або формування інноваційного портфеля та портфеля новизни) промислового підприємства. Зазвичай це тимчасовий колектив представників керівництва окремих підрозділів і топ-менеджменту підприємства.
2. Групи (персонал) проектів – тимчасові колективи фахівців різних відділів і підрозділів, які розробляють і виконують ці проекти.
3. Інформаційна група підтримки проектів – тимчасовий колектив, який забезпечує інформаційну підтримку виконання проектів.
4. Група залучених експертів для оцінки проектів. У ряді випадків може застосовуватися інтегрована управлінська схема реалізації портфеля проектів, структура якої приймає матричний вигляд із поділом управлінської, професійної та технічної відповідальності. Залучений у тимчасові колективи персонал підпорядковують керівникам проектів.

Також підприємство-продавець технології в рамках ліцензійного договору зазвичай відряджає фахівців для навчання персоналу підприємства-набувача технології і для організації пусконаладжувальних робіт. Проте можливістю менеджменту підприємств, навіть утілені залучені фахівцями і керівниками, все одно залишаються обмеженими, що змушує ретельно продумувати вибір портфеля інновацій із урахуванням кадрового ресурсу (адаптовано авторами у межах висвітлення обраної теми на підставі опрацювання джерела [11]).

Інакше кажучи, топ-менеджмент підприємства може забезпечувати якісне управління лише обмеженої кількості проектів і портфелів новизни, що обумовлює необхідність зосередження зусиль лише на одному проекті у визначений час з метою підтримки максимальної ефективності його реалізації.

Крім того, послідовність формування портфелів новизни та реалізації інноваційних проектів повинна бути запланована відповідно до зростання їх складності, ресурсів і часу, витрат фінансових коштів. При чому якщо реалізація одного із проектів посилює можливості виконання іншого, то виконання останнього раціонально відкласти до закінчення першого. Тут момент закінчення кожного із проектів

варто пов'язати з очікуваним піком ринкового попиту на його продукти. Особливо це важливо враховувати в разі впровадження технологій, продукти котрих мають короткий життєвий цикл. Якщо не можна швидко реалізувати подібний проект, має сенс від нього відмовитися.

Складність реалізації фінансового, матеріального, інформаційного та кадрового забезпечення проектів пов'язана із вимогою вчасності впровадження проекту, щоб не заважати виконанню робіт по іншому проекту.

З метою забезпечення роботи над проектами та портфелями на етапі їх відбору корисно сформувати їх інформаційні бази даних і організувати доступ до них особам, які мають відношення до вибору проектів і їх оцінки. У базу даних кожного проекту повинні бути внесені, крім показників і характеристик проекту, обмеження на кількість ресурсів, на тимчасові межі виконання, пріоритетність завдань.

Для полегшення роботи із матеріалом повинні бути представлені критерії оцінок проектів, принципи та методи відбору проектів [13]. Корисно забезпечити гнучкість ресурсних можливостей підприємства для ефективної реалізації запланованих інноваційних рішень, зокрема, можливість переказу коштів у різні статті витрат, можливість використання інших ресурсів за умови необхідності. Найважливішим ресурсом, як відомо, є час. Топ-менеджмент повинен докласти всіх зусиль для зниження витрат часу, забезпечення виконання всіх робіт і процедур у відведені планові терміни. Лише дотримання цих вимог забезпечить зниження та уникнення незапланованих витрат.

З метою ефективної реалізації інноваційного портфеля та портфеля новизни підприємства необхідно обрати інноваційні технології, котрі стосовно існуючого можуть поділятися на такі види:

- 1) такі, що відкривають інновації (така продукція або технологія не мають порівнянних прототипів);
- 2) такі, що заміщують інновації (відбувається повна заміна існуючих прототипів);
- 3) такі, що скасовують інновацію (використання такої інновації призводить до повного виключення продукту в зв'язку з появою нових функцій);
- 4) такі, що повертають інновацію (відбувається повернення до колишніх видів, способам, методам);
- 5) ретровведення (відтворюються старі форми на сучасній основі) (адаптовано на основі опрацювання джерела [11]).

Причому конкурентні переваги інноваційної технології значною мірою визначаються ступенем новизни інновації. Абсолютна новизна (тобто аналоги запропонованого нововведення відсутні) фіксується досить рідко. Водночас явище абсолютної новизни не є унікальним і визначається щодо обраної ознаки або групи ознак. Своєю чергою, відносна новизна може бути приватною (новими є окремі елементи) або умовною (нове поєднання відомих елементів). Іноді використовуються поняття «вартісна новизна» (витрати на НДДКР, освоєння та використання, віднесені до обсягу корисної практики, нижче ніж у заміної) і «доцільна новизна» (кращі виробничі або споживчі властивості). Ринкова новизна значною мірою визначає успіх інноваційної діяльності підприємства [12].

Нові інноваційні технології в портфелі новизни слід також класифікувати таким чином:

- 1) загальні (поширені) технології – широко доступні, як правило, не мають патентного захисту і не можуть бути джерелом стратегічних переваг;
- 2) власні технології – належать підприємству і мають захист (патентну чи іншу) або базуються на спеціальних знаннях або застосуванні спеціального обладнання, що робить несанкціоноване їх запозичення скрутним;
- 3) технології, які розвивають, – нові виникли технології, котрі шукають додатки на ринку, не будучи при цьому базовими. Пильна увага до таких технологій пов'язана із тим, що їх використання може створити стратегічну перевагу для підприємства;
- 4) народжені технології – технології, поки ще далекі від комерційного використання, але разом із тим у міру розвитку здатні скласти в майбутньому стратегічну перевагу (наприклад, технології генної інженерії).

Увага до цих видів технологій пов'язана не лише із перспективами їх використання певним промисловим підприємством у подальшому. Важливо відстежувати появу подібних технологій у існуючих і потенційних конкурентів. Однак конкретний вибір інноваційних технологій визначається цілями та можливостями промислового підприємства, і рішення доведеться приймати його топ-менеджменту, акціонерам (власникам), інвесторам, які будуть зацікавлені у фінансуванні інноваційних перетворень.

При цьому потенційний успіх портфеля новизни та інновації як результату його реалізації залежить від безлічі об'єктивних і суб'єктивних чинників. Основними об'єктивними чинниками, котрі визначають успіх інноваційного продукту, є технологічні можливості виробництва і потреби учасників ринку. Суб'єктивними чинниками можуть бути як мінливість споживчих настроїв, так і недовіра інвесторів в успіх реалізації подібних технологій. Останнє, зокрема, вимагає кропіткої праці у сфері формування громадської думки як серед інвесторів, так і серед потенційних споживачів, а також додаткової реклами. Дії маркетингових служб у період подання та початку продажів інноваційного продукту на ринку пов'язані з характером реакції потенційного споживача на цей продукт.

Інноваційні продукти можуть бути диференційовані за цією ознакою на дві основні групи:

- 1) не вимагає спеціального навчання споживача і не викликає значної помітної зміни його поведінки, бо, не зраджуючи функціональних характеристик продукту, лише підвищує їх якість. Просування таких (паливних) інновацій на ринку може бути розпочато в момент початку продажів або в період, безпосередньо перед початком продажів. Реклама такого продукту зазвичай фокусується на його якісних або вартісних перевагах;
- 2) змінює звичайну процедуру застосування, що викликає необхідність спеціального навчання споживача і викликає істотну зміну його поведінки. Просування подібних динамічних інновацій слід починати, як правило, задовго до початку його

продажів і супроводжуватися активної навчальної рекламною компанією. Часто в міжнародній практиці просування динамічних інновацій починають ще на стадії розробки технології та її продукту. Рекламна компанія орієнтується не тільки (і не стільки) на якісні вартісні характеристики такого інноваційного продукту, а нав'язує зміна потреб в цілому [12; 13].

Формування споживчого інтересу до продуктів цієї технології дозволяє змінити і настрої інвесторів. З цією метою їм варто висвітлювати результати дослідження споживчого ринку, зростання інтересу потенційних покупців до цього продукту, виникнення у них нових потреб, які цей продукт здатний задовольнити.

При цьому вміла оцінка портфеля новизни та портфеля інновацій, а також ефективності його процесу управління на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок в умовах нинішніх реалій, є запорукою успіху як самого підприємства, так і національної економіки в цілому.

Проведення оцінювання портфеля новизни (портфеля інтелектуальної власності (ІВ)) містить оцінку окремих його складників та інтегроване, комплексне їх урахування в контексті можливості отримання синергії. Методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності Корнілова І. М і Черна Н. А. [6, с. 171] розглядають через призму:

- 1) оцінки перспективності об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), що здійснюється для прийняття рішення щодо включення ОІВ до портфеля ІВ організації;
- 2) оцінки вартості ОІВ, що тісно пов'язана з вибором способу комерціалізації ОІВ;
- 3) оцінки інтелектуального капіталу, що дозволяє визначити ефективність використання портфеля інтелектуальної власності;
- 4) оцінки складників портфеля інтелектуальної власності (портфель патентів, портфель торгових знаків тощо).

Науковці наголошують на тому, що досягнення цілей управління портфелем інтелектуальної власності передбачає системне бачення всіх його складників, а невід'ємною умовою прийняття ефективних управлінських рішень є розбудова методичного забезпечення їх обґрунтування. В такий спосіб методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності має формувати інформаційну платформу для реалізації сукупності управлінських функцій у визначеній сфері діяльності промислового підприємства, а спрямованість на проведення комплексної діагностики портфеля інтелектуальної власності передбачає використання різних методів оцінювання, набір яких для кожного конкретного підприємства буде визначатися комбінацією сукупності чинників середовища.

Водночас серед фінансистів поки не прийнято ставитися до портфеля патентів компанії так само, як до її портфеля цінних паперів. Справа в тому, що фінансові менеджери звикли оперувати стандартними фінансовими інструментами. Ринок же патентів – нині явище не менше складне, ніж ринок цінних паперів. Проте компанії, котрі першими

усвідомили, що патент на винахід також є об'єктом публічного продажу, хоча і не цілком стандартним у фінансовому сенсі інструментом, зуміли витягти із цього чималі вигоди. Формування нової групи фінансових коефіцієнтів, які відображають інноваційну активність компанії, допоможе фінансовому менеджеру, навіть не пов'язаному безпосередньо з інноваційним процесом, аналізувати динаміку таких показників, бачити тенденції у фінансово-економічному стані компанії та приймати необхідні управлінські рішення, використовуючи величезні потенційні можливості патентного портфеля компанії [7, с. 22].

Висвітлені в інформаційних джерелах питання практичної апробації окремих методів оцінювання портфеля інтелектуальної власності (застосування методики УПП-аналізу – управління патентним портфелем) підтвердили можливість імплементації методів портфельного аналізу (зокрема матриці McKinsey, адаптованої під сферу інтелектуальної власності), а також довели перспективність проведення оцінювання конкурентоспроможності складників портфеля інтелектуальної власності підприємства через призму адаптованого використання методу лінійних профілів [6].

Проводячи аналіз і синтез вищевикладеного, є сенс рекомендувати для оцінки портфеля новизни та ефективності його процесу управління на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок в умовах нинішніх реалій авторський інтегрований макет, який має всі шанси стати інструментом управління для їх топ-менеджменту. Посилити його ефективність дозволять спеціально розроблені програми, що ґрунтуються на основі сучасних діджитал-технологій (табл. 2).

**Висновки.** Таким чином, *актуалізовано та розкрито* теоретичні та науково-методичні засади процесу управління та оцінки портфеля новизни на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок. *Розроблено* рекомендації щодо підвищення їх ефективності в умовах нинішніх реалій. *Обґрунтовано* місце і роль процесу управління портфелем новизни у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства та його сталого розвитку. *Досліджено, розмежовано та дістало подальшого розвитку* поняття «портфель новизни» («портфель інтелектуальної власності»), «портфель інновацій», «інноваційний портфель».

*Розроблено та запропоновано* до використання авторський макет оцінки портфеля новизни й ефективності його процесу управління на підприємствах промисловості, що планують вихід на зовнішній ринок як основу забезпечення їх конкурентоспроможного та сталого розвитку в умовах діджиталізації економіки та зростаючої кількості викликів і загроз.

Подальших досліджень потребують питання розробки програм оптимізації портфеля новизни відповідно до специфіки галузі промисловості, удосконалення процесу формування портфеля новизни у діяльності промислових підприємств за рахунок впровадження маркетингових і патентно-кон'юнктурних досліджень як інструменту гармонізації інтересів стейкхолдерів, а також створення сприятливих умов для реалізації сформованого портфеля новизни за рахунок вчасної реалізації відповідних стратегій у діяльність промислових підприємств.

Таблиця 2

**Макет оцінки портфеля новизни й ефективності його процесу управління на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок в умовах нинішніх реалій**

№ з/п	Функції процесу управління промисловим підприємством			
	Планування Z1	Організація Z2	Мотивація Z3	Контроль Z4
1	Оцінка оптимальності портфеля новизни підприємства (X1)			
	...	...	...	...
2	Оцінка рівня підтримки портфеля новизни інвестиціями (портфеля інновацій) (X2)			
	...	...	...	...
3	Оцінка процесу інноваційної діяльності підприємства (X3)			
	...	...	...	...
4	Характеристика загальної та інноваційної стратегії розвитку підприємства (X4)			
	...	...	...	...
5	Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства (X5)			
	...	...	...	...
6	Характеристика процесу прийняття управлінських рішень у контексті оптимізації портфеля новизни підприємства із урахуванням викликів і загроз життєво важливим інтересам населення країни (X6)			
	...	...	...	...
7	Характеристика комунікаційного забезпечення промислового підприємства відповідно до вимог діджиталізації економіки (X7)			
	...	...	...	...
8	Загальні висновки щодо оцінки портфеля новизни та ефективності його процесу управління на промисловому підприємстві, котре орієнтоване на зовнішній ринок і сталий розвиток $Y = F(X1...X7; Z1...Z4)$			

Джерело: авторська розробка

#### ЛІТЕРАТУРА

- Бондар О. В. Інноваційна політика України в контексті сталого розвитку та євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2011. № 6 (25). С. 13–16.
- Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 2/2 (10). С. 18–22.
- Манаєнко І. М., Просяник І. В., Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 3. С. 11–15.
- Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
- Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2019. С. 116–122. URL: <file:///C:/Users/Irina/Downloads/181688-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-403194-1-10-20191025.pdf>
- Корнілова І. М., Чорна Н. А. Портфель інтелектуальної власності: методичні аспекти управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. № 3. Т. 31 (70). URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/29.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/29.pdf)
- Воронов В. С. Показатели стоимости корпоративного патентного портфеля и их роль в формировании новой группы финансовых коэффициентов. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2012. № 39. С. 15–23.
- Мильник В. В. Механизм формирования инновационно-инвестиционных проектов при их включении в портфель. *Вестник УрФУ. Серия экономика и управление*. 2013. № 2. С. 73–80.
- Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2011. 448 с.
- Кускова И. Б. Стратегия инновационного развития: приоритеты инвестирования. *Компетентность*. 2014. № 8. С. 11–19.
- Валинурова Л. С., Ахмадеев А. М. Условия и механизмы инновационного развития предприятий : монография. Москва : Палеотип, 2012. 146 с.
- Измалкова С. А., Тронина И. А. Инновационное развитие предприятий реального сектора экономики на основе стратегической интеграции : монография. Орел : Изд-во ФГОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 2011. 135 с.
- Измалкова С. А., Никитин С. А., Головина Т. А. Методический подход к формированию и реализации портфеля инновационных проектов промышленного предприятия.



*Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки.* 2015. № 2-1. С. 20–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-realizatsii-portfelya-innovatsionnyh-proektov-promyshlennogo-predpriyatiy>.

## REFERENCES

- Bondar, O. V. "Innovatsiina polityka Ukrainy v konteksti staloho rozvytku ta yevrointehratsii" [Ukraine's Innovation Policy in the Context of Sustainable Development and European Integration]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6(25) (2011): 13-16.
- Bondar-Pidhurska, O. B. "Innovatsiina aktyvnist promyslovosti v umovakh hlobalnoi kryzy" [Innovative Activity of Industry in the Global Crisis]. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnyctva*, no. 2/2(10) (2013): 18-22.
- Fatkhutdinov, R. A. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation Management]. St. Petersburg: Piter, 2011.
- Izmalkova, S. A., and Tronina, I. A. *Innovatsionnoye razvitiye predpriyatiy realnogo sektora ekonomiki na osnove strategicheskoy integratsii* [Innovative Development of Enterprises in the Real Sector of the Economy Based on Strategic Integration]. Orel: Izd-vo FGOU VPO «Gosuniversitet - UNPK», 2011.
- Izmalkova, S. A., Nikitin, S. A., and Golovina, T. A. "Metodicheskiy podkhod k formirovaniyu i realizatsii portfelya innovatsionnykh projektov promyshlennogo predpriyatiya" [Methodological Approach to the Formation and Implementation of a Portfolio of Innovative Projects of an Industrial Enterprise]. *Izvestiya Tuls'kogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskiye i yuridicheskiye nauki.* 2015. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-realizatsii-portfelya-innovatsionnyh-proektov-promyshlennogo-predpriyatiy>
- Kornilova, I. M., and Chorna, N. A. "Portfel intelektualnoi vlasnosti: metodychni aspekty upravlinnia" [Intellectual Property Portfolio: Methodological Aspects of Management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia.* 2020. [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/29.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/29.pdf)
- Kuskova, I. B. "Strategiya innovatsionnogo razvitiya: priority investirovaniya" [Innovative Development Strategy: Investment Priorities]. *Kompetentnost*, no. 8 (2014): 11-19.
- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
- Manaienko, I. M., and Prosiannyk, I. V. "Osoblyvosti zovnishnyoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii" [Features of Foreign Economic Activity of Domestic Enterprises in the Conditions of European Integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 3 (2018): 11-15.
- Mylnik, V. V. "Mekhanizm formirovaniya innovatsionno-investitsionnykh projektov pri ikh vklucheni v portfel" [The Mechanism for the Formation of Innovation and Investment Projects When They are Included in the Portfolio]. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlieniye*, no. 2 (2013): 73-80.
- Valinurova, L. S., and Akhmadeyev, A. M. *Usloviya i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy* [Conditions and Mechanisms for Innovative Development of Enterprises]. Moscow: Paleotip, 2012.
- Voronov, V. S. "Pokazateli stoimosti korporativnogo patentnogo portfelya i ikh rol v formirovanii novoy gruppy finansovykh koeffitsientov" [Indicators of the Value of the Corporate Patent Portfolio and Their Role in the Formation of a New Group of Financial Ratios]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, no. 39 (2012): 15-23.
- Zhyhalkevych, Zh. M., and Stanislavskiy, O. V. "Osoblyvosti zovnishnyoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii" [Features of Foreign Economic Activity of Domestic Enterprises in the Conditions of European Integration]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"* (2019): 116-122.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2021 р.

■