

**ABSCHNITT 3.**

FINANZEN UND BANKWESEN; BESTEUERUNG, BUCHHALTUNG UND  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

**DOI 10.36074/logos-13.12.2024.012**

# ПІДХОДИ ДО ВІДБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА <sup>1</sup>

**Лабунська Світлана Віталіївна<sup>1</sup>**

---

**1.** Доктор економічних наук, професор

Провідний науковий співробітник,

*Братиславський університет економіки та управління, СЛОВАЦЬКА РЕСПУБЛІКА*

професор кафедри обліку і бізнес-консалтингу

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, УКРАЇНА*

**ORCID ID: 0000-0002-0989-6806**

---

З огляду на визначальне значення рівня розвитку інноваційної діяльності у формуванні загальної конкурентоспроможності національної економіки, постає необхідність у знаходженні шляхів її активізації. На мікрорівні інноваційний розвиток визначається наявністю необхідних ресурсів для забезпечення даного процесу, що є фундаментальною основою як для побудови ефективної системи управління в цілому, так і для управління інноваційними процесами [1,2].

Згідно з Oslo Manual [3], інноваційні зміни, які здійснює підприємство, поділяються на два основних види: продуктові інновації та інновації бізнес-процесів. Визначальною рисою при цьому названа можливість впровадження (або реалізація) такого нововведення бізнес-одиницею.

В цьому ж документі зазначено, що інноваційний процес, як такий, формує окремий «потік нових знань», який може не досягати продуктової (товарної) форми, але призводить до нарощування інтелектуально-інформаційного ресурсу, який здебільше не може бути визнано активом згідно IFRS [4], але в будь-якому випадку призводить до збільшення вартості суб'єкту господарювання [5].

Оскільки інновація - це новий або вдосконалений продукт або бізнес-процес (або їх комбінація) для підприємства, його впровадження пов'язано з

---

<sup>1</sup> This research was funded by the EU Next Generation EU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00081.

## ABSCHNITT 3.

FINANZEN UND BANKWESEN; BESTEUERUNG, BUCHHALTUNG UND  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

додатковими ризиками в діяльності бізнес-одиниці. Проблема формування критеріальної решітки відбору інноваційних проектів, з позицій оптимізації загальних витрат підприємства та «вбудови» системи управління витратами в межах проекту в загальну архітектуру системи управління витратами підприємства, є досить значущою та складною.

По-перше, це обумовлено підвищеними зовнішніми, по відношенню до підприємства, ризиками, викликаними зміною умов господарювання в сучасних реаліях кризових подій у вітчизняній економіці, які спричинені агресією росії проти України.

По-друге, безпосередньо інноваційна діяльність, як така, передбачає впровадження певних новацій, незалежно від їх виду, які характеризується поступовою дифузією інформаційного ресурсу та втратою його ринкової вартості, що прямо впливає на рентабельність проекту й тим самим веде до збільшення економічних ризиків підприємства.

По-третє, відбір певного інноваційного проекту задля впровадження повинен враховувати наявність взаємного впливу об'єктів управління, а саме витрат на інноваційну діяльність за іншими проектами. Це може призвести до змін як в середині предметно-орієнтованої підсистеми менеджменту (системи управління витратами), так і в організації управління в межах певного інноваційного проекту. Такий вплив може бути оцінено за допомогою побудови ретроспективних моделей канонічного аналізу. Застосування канонічного моделювання дозволить виявити та врахувати синергетичний ефект від впровадження певного інноваційного проекту для прогнозування зміни рівня загальної інноваційної спроможності підприємства.

В межах загального підходу до відбору інноваційного проекту, на думку автора, може бути застосована наступна процедура:

*Етап 1.* **Визначення пріоритетних напрямів інноваційних впроваджень** за результатами оцінки інноваційної спроможності підприємства, в залежності від стратегічних пріоритетів розвитку та групування наявних інноваційних проектів за видами інновацій.

*Етап 2.* **Визначення основних чинників та показників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища** на загальні результати діяльності бізнес-одиниці, за умов впровадження проекту та їх ранжування за ступенем впливу.

*Етап 3.* **Формування логіки сценарію, визначення логічних стрижнів та основного сценарного драйверу**, який визначає різноманіття конкретних сценарієв розвитку.

*Етап 4.* **Формування множини драйверів** для прогнозування результатів управлінського впливу на показники, які покладені в цільове

### ABSCHNITT 3.

FINANZEN UND BANKWESEN; BESTEUERUNG, BUCHHALTUNG UND  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

визначення результатів впровадження певного інноваційного проекту. Критеріальний відбір проектів має враховувати не тільки досягнення основного проектного показника (наприклад зменшення трудомісткості продукції), але пов'язаний з цим вплив на інші показники діяльності підприємства (зменшення прямих витрат на оплату праці, зменшення витрат на оплату ЄСВ, зменшення загальновиробничих витрат, тощо).

*Етап 5. Логічне обґрунтування сценаріїв на підставі їх матричної оцінки* з позицій стимулюючих та дестимулюючих факторів всередині множин, що формують основні компоненти інноваційної спроможності (інноваційний потенціал та інноваційні бізнес-можливості) за видами інновацій.

*Етап 6. Фільтрація сценаріїв за допомогою використання решітки, на підставі використання критеріального відбору оптимізаційної моделі (1).*

$$I = F(C_{tot}) \rightarrow \max,$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \Delta C_{tot} \geq \Delta C_{tot}, \\ F_{1\ ICI_{pr}}(C_{tot}) \geq ICI_0, \\ 0 \leq \sum_{i=1} C_{tot} \leq, C_{max} \\ F_{2\ T_i}(C_{tot}) \leq T_{max} \\ P_{tot} \geq P_{min} \end{array} \right. \quad (1)$$

де:

$I$  – прогнозне значення індикативного показника, на зміну якого спрямовано впровадження інноваційного проекту;

$F$  – прогнозний функціонал дробово-лінійної функції впливу загальних витрат обраного інноваційного проекту на значення цільового показника;

$C_{tot}$  – загальні витрати бізнес-одиниці в процесі інноваційної діяльності, що є сумою проектних витрат, витрат на доповнення інноваційного потенціалу до рівня, необхідного для впровадження обраного виду інновації та витрат на підтримку стійкості підприємства;

$\Delta C_{tot}$  – додаткові витрати підприємства під час впровадження інноваційного проекту;

$C_{max}$  – максимально можливі витрати, виходячи з рівня інноваційного потенціалу та рівня інноваційних бізнес-можливостей суб'єкту господарювання;

$ICI_{pr}, ICI_0$  – показники рівня інноваційної спроможності бізнес-одиниці на початок та внаслідок впровадження інноваційного проекту відповідно;

$F_1$  – функціонал залежності рівня інноваційної спроможності від загальних витрат на впровадження інноваційного проекту;

$T_1$  – час окупності інноваційного проекту;

$F_2$  – функціонал залежності часу окупності від витрат на впровадження проекту;

$T_{max}$  – максимально можливий час окупності інвестицій в інноваційний проект, (з урахуванням терміну обігу власного капіталу, рентабельності проекту, інфляційних очікувань, тощо);

$P_{tot}$  – сумарний прибуток в явній та неявній складовій;

$P_{min}$  – мінімально можливе значення прибутку від упровадження певного виду інновацій.

**Етап 7. Корегування загального прибутку підприємства на прибутки, які виникають внаслідок накопичення досвіду в процесі інноваційної діяльності.** Це перш за все стосується визнання та оцінки внутрішньо генерованого гудвілу, джерелом якого є накопичений досвід інноваційної діяльності [6].

Використання запропонованої процедури відбору до впровадження інноваційних проектів дозволяє відібрати до комерціалізації ті проекти, які:

по-перше передбачають впровадження інновацій, які знаходяться на фазах «зростання» життєвого циклу та забезпечують ефективне використання витрат інноваційної діяльності;

по-друге закладають умови ефективної інноваційної діяльності на майбутнє.

Таким чином, підприємства, які проводять інноваційну діяльність на систематичній основі, досягають вищих рівнів інноваційного потенціалу, інноваційних бізнес-можливостей та запасу міцності і, як наслідок, мають більшу інноваційну спроможність щодо інновацій всіх видів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Trinugroho, I., Law, S. H., Lee, W. C., Wiwoho, J., & Sergi, B. S. (2021). Effect of financial development on innovation: Roles of market institutions. *Economic Modelling*, 103, 105598. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105598>
- [2] Melnyk, L., Matsenko, O., Kubatko, O., Korneyev, M., & Tulyakov, O. (2022). Additive economy and new horizons of innovative business development. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 175-185. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.15)
- [3] OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and

**ABSCHNITT 3.**

FINANZEN UND BANKWESEN; BESTEUERUNG, BUCHHALTUNG UND  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Innovation Activities, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

- [4] International Financial Reporting Standards IFRS,2024.Official website of IFRS Foundation. (2024) <https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-by-ifrs-standards/>
- [5] Labunska, S, Yermachenko, V and Sidak, M ( 2023)Formation of Approaches to Information and Intellectual Resources Management in Enterprises Innovative Activities 8th INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE of the ECONOMICS, MANAGEMENT & BUSINESS 2023ECONOMICS, MANAGEMENT & BUSINESS 2023: CONTEMPORARY ISSUES, INSIGHTS AND NEW CHALLENGES , pp.372-383.
- [6] Serpeninova, Yu., Lehenchuk, S., Mateášová, M., Ostapchuk, T., & Polishchuk, I. (2022). Impact of intellectual capital on profitability: Evidence from software development companies in the Slovak Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 411-425. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.34](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.34)