

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ХарМОМГ22-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Олена ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шевченко Олени Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління інноваційною діяльністю підприємства»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та оцінка управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод». Розділ 3. Удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Загальні відомості про роботу. 2. Структура інноваційної діяльності підприємства. 3. Основні функції управління інноваційною діяльністю. 4. Система оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю. 5. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «ХПЗ» 6. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «ХПЗ». 7. Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «ХПЗ». 8. Показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «ХПЗ». 9. Основні напрями інноваційної діяльності ПрАТ «ХПЗ». 10. Складові інноваційного потенціалу ПрАТ «ХПЗ». 11. Комплексна оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ». 12. Переваги та обмеження

альтернативних напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ». 13. Порівняльна оцінка альтернативних напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ». 14. Концептуальна модель удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ». 15. Дорожня карта реалізації програми заходів. 16. Оцінювання результативності та ризиків реалізації програми заходів

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та оцінка управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод»	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	12.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026	

Здобувач(ка) вищої освіти _____
(підпис)

Олена ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Інноваційна діяльність: сутність та специфіка реалізації.....	7
1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю та методи оцінювання її ефективності	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....	29
2.1. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «ХПЗ»	29
2.2. Аналіз та оцінка управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ».....	42
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....	51
3.1. Напрями удосконалення інноваційної діяльності ПрАТ «ХПЗ»	51
3.2. Розробка програми заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»	59
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби та прискоренням технологічних змін, інноваційна діяльність стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Саме здатність суб'єктів господарювання своєчасно впроваджувати нові технології, модернізувати виробництво, оновлювати продукцію та ефективно управляти інноваційними процесами визначає їх ринкові позиції та економічну стійкість. У зв'язку з цим особливого значення набуває вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємств, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Дослідження питань, пов'язаних з управлінням інноваційною діяльністю підприємства, знайшли відображення у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Амоша О. І., Геєць В. М., Ілляшенко С. М., Кузьмін О. Є., Федулова Л. І., Чаркіна Т. Ю., Друкер П., Портер М., Шумпетер Й. та багатьох інших. Незважаючи на значну кількість наукових праць за даною тематикою, питання підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю вітчизняних промислових підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління інноваційною діяльністю підприємства та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність та специфіка реалізації інноваційної діяльності підприємства;
- визначити особливості управління інноваційною діяльністю та методи оцінювання її ефективності;

- провести аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- здійснити аналіз та оцінку управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- визначити напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методами дослідження, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, групування, графічний метод, метод економічного аналізу, а також методи оцінювання та спостереження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності інноваційних процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Апробація результатів роботи була проведена на Всеукраїнській науково-практичній on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (присвячена Дню науки). 11-15 травня 2026 року (м. Житомир).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційна діяльність: сутність та специфіка реалізації

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація економіки, швидке оновлення технологій і зростання вимог споживачів обумовлюють необхідність постійного пошуку нових підходів до організації виробництва, управління ресурсами та створення продукції. За таких умов саме інноваційна діяльність стає основою формування конкурентних переваг підприємства та важливим інструментом його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Проблематика інноваційної діяльності посідає важливе місце в економічній науці та досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Теоретичні засади інноваційного розвитку були закладені у працях Й. Шумпетера, який одним із перших обґрунтував роль інновацій як рушійної сили економічного розвитку та джерела отримання підприємницького прибутку. Науковець розглядав інновації як нові комбінації факторів виробництва, що забезпечують якісні зміни в економічній системі та сприяють формуванню нових ринків і технологій [65].

Подальший розвиток теорії інноваційної діяльності знайшов відображення у працях Л. І. Федулової, С. М. Ілляшенка, Н. В. Краснокутської, Л. Л. Антонюк, В. С. Савчука, І. Ю. Єпіфанової, О. О. Захаркіна та інших учених, які розглядають інноваційну діяльність як комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок [3; 12; 15; 29; 30].

Для більш повного розуміння сутності інноваційної діяльності необхідно розмежувати поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». Інновація являє собою результат творчої, науково-технічної або організаційної діяльності, який набув практичного застосування та забезпечує певний економічний, соціальний або інший ефект. Водночас інноваційна діяльність охоплює сукупність процесів і заходів, пов'язаних зі створенням, освоєнням, впровадженням та поширенням інновацій. Таким чином, інновація є результатом, а інноваційна діяльність – процесом її створення та реалізації [16; 24].

Важливе значення для визначення сутності інноваційної діяльності має її нормативно-правове трактування. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність визначається як діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [21].

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування даного поняття. Так, Поліщук О. О. розглядає інноваційну діяльність як сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на створення та впровадження інновацій [43]. Панас Я. В. та Ткач С. М. наголошують на тому, що інноваційна діяльність являє собою безперервний процес трансформації нових знань у практичні результати діяльності підприємства [41]. На думку Никифорова А. Є., інноваційна діяльність є системою взаємопов'язаних дій щодо створення, освоєння та поширення нововведень у різних сферах господарювання [39].

Узагальнення існуючих підходів дозволяє визначити інноваційну діяльність підприємства як комплексну цілеспрямовану діяльність, що охоплює процеси створення, впровадження, використання та комерціалізації інновацій з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

Економічна сутність інноваційної діяльності проявляється через її здатність забезпечувати якісні зміни в усіх сферах функціонування підприємства. На відміну від поточної операційної діяльності, спрямованої на підтримання існуючих виробничих процесів, інноваційна діяльність орієнтована на створення нових можливостей розвитку та формування майбутніх конкурентних переваг. Вона виступає одним із найважливіших напрямів стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів [28].

Основною метою інноваційної діяльності є досягнення позитивних економічних результатів шляхом створення та впровадження нових продуктів, технологій, методів організації виробництва та управління. До основних завдань інноваційної діяльності належать:

- забезпечення технологічного оновлення підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- зростання продуктивності праці;
- зниження виробничих витрат;
- освоєння нових ринків збуту;
- підвищення ефективності управління підприємством;
- забезпечення сталого розвитку та довгострокового економічного зростання [12; 15; 21].

Важливою характеристикою інноваційної діяльності є її багатогранність, що проявляється у різноманітності напрямів, форм та сфер реалізації. Залежно від об'єкта впровадження, цілей підприємства та очікуваних результатів інноваційна діяльність може охоплювати різні види інноваційних перетворень. Саме тому в науковій літературі значна увага приділяється класифікації інноваційної діяльності, яка дозволяє систематизувати її основні прояви та визначити специфіку управлінського впливу на окремі напрями інноваційного розвитку.

Найбільш поширеною є класифікація інноваційної діяльності за об'єктом впровадження інновацій. Відповідно до цього підходу виділяють продуктову, процесну, організаційну та маркетингову інноваційну діяльність (табл. 1.1) [29; 30].

Таблиця 1.1

Характеристика видів інноваційної діяльності підприємства

Вид інноваційної діяльності	Сутність	Очікуваний результат
Продуктова	Створення нових або вдосконалених товарів і послуг	Розширення асортименту, зростання обсягів продажу
Процесна	Впровадження нових технологій виробництва	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Організаційна	Удосконалення системи управління та організації праці	Підвищення ефективності управління
Маркетингова	Використання нових методів просування продукції	Зміцнення ринкових позицій

Продуктова інноваційна діяльність пов'язана зі створенням та впровадженням нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг. Її результатом виступає поява нових видів продукції, поліпшення їх функціональних характеристик, підвищення якості та розширення споживчих властивостей. Для промислових підприємств продуктова інноваційна діяльність є важливим інструментом зміцнення ринкових позицій, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб споживачів та формувати додаткові конкурентні переваги.

Процесна інноваційна діяльність спрямована на впровадження нових технологій виробництва, модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів та вдосконалення логістичних операцій. Реалізація таких інновацій забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих витрат і раціональніше використання ресурсів підприємства. У сучасних умовах саме процесні інновації часто стають основою підвищення ефективності діяльності промислових підприємств [19].

Організаційна інноваційна діяльність передбачає впровадження нових підходів до управління підприємством, удосконалення організаційної структури, розвиток корпоративної культури, використання сучасних методів управління персоналом та проєктного менеджменту. Результатом таких змін є підвищення гнучкості організації, прискорення прийняття управлінських рішень та покращення координації діяльності структурних підрозділів [31].

Маркетингова інноваційна діяльність охоплює впровадження нових методів просування продукції, формування цінової політики, використання сучасних цифрових каналів комунікації зі споживачами та розроблення нових підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами. У сучасному бізнес-середовищі маркетингові інновації набувають особливого значення завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій та електронної комерції.

Поряд із зазначеною класифікацією в економічній літературі поширеним є поділ інноваційної діяльності за масштабом змін. За цією ознакою виділяють радикальну та поліпшуючу інноваційну діяльність. Радикальні інновації передбачають створення принципово нових продуктів або технологій, які здатні суттєво змінювати ринкову ситуацію та формувати нові напрями розвитку галузей. Натомість поліпшуючі інновації орієнтовані на поступове вдосконалення існуючих рішень і спрямовані на підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності [3].

Окрему увагу сучасні дослідники приділяють концепції відкритих інновацій, відповідно до якої підприємства активно використовують зовнішні джерела знань, технологій та ідей для реалізації власних інноваційних проєктів. Такий підхід передбачає співпрацю з науковими установами, закладами вищої освіти, стартапами, постачальниками та споживачами. На відміну від традиційної моделі закритих інновацій, відкриті інновації дозволяють скоротити витрати на дослідження та розробки, знизити інноваційні ризики та прискорити процес комерціалізації нововведень [16].

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від наявності необхідних ресурсів для її реалізації. У зв'язку з цим доцільно

розглядати інноваційну діяльність як систему взаємопов'язаних складових, що забезпечують можливість створення та впровадження інновацій.

Однією з ключових складових є кадрове забезпечення. Саме людський капітал виступає головним джерелом генерації нових ідей та інноваційних рішень. Високий рівень професійної підготовки персоналу, наявність творчих здібностей, мотивації до інноваційної діяльності та готовності до змін формують основу інноваційного розвитку підприємства [13].

Не менш важливим елементом є фінансове забезпечення інноваційної діяльності. Реалізація інноваційних проєктів, як правило, потребує значних інвестиційних ресурсів, пов'язаних із проведенням науково-дослідних робіт, придбанням обладнання, освоєнням нових технологій та виведенням нової продукції на ринок. Саме тому доступ до фінансових ресурсів виступає однією з основних передумов активізації інноваційної діяльності підприємства [9; 24].

Важливе значення має інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. У сучасній економіці інформація розглядається як стратегічний ресурс, що забезпечує своєчасне виявлення нових ринкових можливостей, аналіз технологічних тенденцій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційна підтримка інноваційних процесів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати ризики реалізації інноваційних проєктів [19; 26; 34].

Окремою складовою виступає матеріально-технічне забезпечення, яке охоплює виробничі потужності, обладнання, технологічну базу та інфраструктуру підприємства. Рівень технологічного розвитку підприємства безпосередньо впливає на його здатність до створення та впровадження інновацій. Особливо актуальним це питання є для промислових підприємств, де технологічна модернізація часто стає визначальним чинником інноваційного розвитку.

Розглядаючи інноваційну діяльність як процес, більшість науковців виділяють декілька взаємопов'язаних етапів її реалізації. Зокрема, С. М. Ілляшенко, Л. І. Федулова та інші дослідники зазначають, що інноваційна

діяльність розпочинається з пошуку та генерування нових ідей, після чого здійснюється їх оцінювання, розробка інноваційного проєкту, впровадження інновації та комерціалізація отриманих результатів [25; 52].

Таким чином, інноваційна діяльність являє собою складний багатокомпонентний процес, який охоплює різноманітні напрями інноваційних перетворень та потребує комплексного ресурсного забезпечення. Її результативність залежить не лише від наявності інноваційних ідей, але й від здатності підприємства забезпечити ефективну взаємодію кадрових, фінансових, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів у процесі створення та впровадження нововведень.

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, зростанням рівня конкуренції, прискоренням науково-технічного прогресу та активним впровадженням цифрових технологій. За таких умов інноваційна діяльність набуває безперервного характеру та перетворюється на одну з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Якщо раніше впровадження інновацій розглядалося переважно як окремий напрям діяльності, то сьогодні інноваційний розвиток стає невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства та важливим чинником його довгострокового успіху [16; 27].

Однією з характерних особливостей сучасної інноваційної діяльності є її тісний зв'язок із процесами цифрової трансформації економіки. Використання цифрових технологій суттєво змінює підходи до створення, впровадження та поширення інновацій. Сучасні підприємства активно застосовують технології штучного інтелекту, великі масиви даних (Big Data), хмарні сервіси, автоматизовані системи управління виробництвом, цифрові платформи та інші інструменти, що дозволяють підвищувати ефективність інноваційних процесів та скорочувати терміни реалізації інноваційних проєктів [7; 38].

На думку Vărzaru та Восеан, цифрові технології сьогодні виступають не лише інструментом реалізації інновацій, але й самостійним джерелом

інноваційного розвитку підприємств. Їх використання сприяє прискоренню комерціалізації нових рішень, підвищенню гнучкості бізнес-процесів та розширенню можливостей взаємодії зі споживачами [69]. Аналогічної позиції дотримуються Денисов О. та Чаркіна Т. Ю., які підкреслюють, що цифровізація стає одним із визначальних чинників розвитку інноваційної діяльності сучасних промислових підприємств [16; 58].

Водночас реалізація інноваційної діяльності супроводжується значним рівнем невизначеності та ризику. На відміну від традиційних господарських процесів, інноваційні проєкти не гарантують отримання позитивного результату, оскільки їх успішність залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. До основних ризиків інноваційної діяльності належать технологічні, фінансові, ринкові, кадрові та організаційні ризики [9].

Технологічні ризики пов'язані з можливістю технічної невдачі інноваційного проєкту або неможливістю досягнення запланованих техніко-економічних показників. Фінансові ризики виникають через значні витрати на реалізацію інновацій та невизначеність щодо майбутнього економічного ефекту. Ринкові ризики обумовлені складністю прогнозування реакції споживачів на нову продукцію або послугу. Кадрові ризики пов'язані з нестачею кваліфікованих працівників, здатних забезпечити розробку та впровадження інноваційних рішень [15; 28].

Крім ризиків, розвиток інноваційної діяльності стримується низкою бар'єрів. У вітчизняній економіці до найбільш поширених перешкод належать обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестиційної активності, недосконалість механізмів державної підтримки інновацій, низький рівень взаємодії між наукою та бізнесом, а також високий рівень економічної нестабільності [23; 27]. За даними досліджень українських науковців, саме дефіцит фінансових ресурсів найчастіше виступає головною причиною низької інноваційної активності підприємств [9; 11].

Водночас успішність реалізації інноваційної діяльності значною мірою залежить від сукупності факторів, що формують інноваційний потенціал

підприємства. До таких факторів належать рівень розвитку кадрового потенціалу, наявність необхідних фінансових ресурсів, сучасна виробнича база, ефективна система управління, розвинене інформаційне забезпечення та сприятлива корпоративна культура [26; 35].

Особливе значення має формування інноваційно орієнтованого середовища всередині підприємства. Дослідження свідчать, що ефективна інноваційна діяльність неможлива без підтримки керівництва, готовності персоналу до змін та створення умов для генерування нових ідей. Саме тому провідні компанії світу активно впроваджують механізми стимулювання інноваційної активності працівників, розвивають корпоративне підприємництво та створюють внутрішні інноваційні команди [19; 35].

Окремої уваги заслуговують особливості реалізації інноваційної діяльності на промислових підприємствах. На відміну від підприємств сфери послуг, промислові підприємства потребують значно більших інвестицій для впровадження інновацій, оскільки інноваційні зміни часто пов'язані з модернізацією виробничого обладнання, оновленням технологічних процесів та реконструкцією виробничої інфраструктури [4; 9].

Для промислових підприємств характерним є переважання процесних інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат ресурсів та покращення якості продукції. Водночас важливого значення набувають продуктові інновації, які забезпечують оновлення асортименту продукції відповідно до сучасних потреб споживачів та тенденцій розвитку ринку [55].

У сучасних умовах розвитку промисловості особливого поширення набувають концепції «Індустрія 4.0» та «розумне виробництво», які передбачають інтеграцію цифрових технологій у виробничі процеси. Використання автоматизованих систем управління, роботизованих комплексів, технологій Інтернету речей (IoT) та цифрового моделювання сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності та створює нові можливості для розвитку підприємств [16; 58; 60].

Таким чином, реалізація інноваційної діяльності в сучасних умовах характеризується високою складністю, багатоаспектністю та залежністю від значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішне впровадження інновацій потребує не лише наявності необхідних ресурсів, але й створення ефективного механізму організації та координації інноваційних процесів. Саме тому особливого значення набуває формування дієвої системи управління інноваційною діяльністю підприємства, що забезпечує узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку організації та створює умови для досягнення запланованих результатів.

1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю та методи оцінювання її ефективності

В умовах посилення конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу та цифрової трансформації економіки особливого значення набуває ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства. Саме від якості управлінських рішень значною мірою залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології, освоювати перспективні ринки та забезпечувати довгостроковий розвиток. У зв'язку з цим управління інноваційною діяльністю розглядається як один із найважливіших напрямів сучасного менеджменту, який забезпечує цілеспрямований вплив на процеси створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

У науковій літературі поняття управління інноваційною діяльністю трактується з різних позицій. Так, Панас Я. В. та Ткач С. М. визначають його як систему цілеспрямованих управлінських дій щодо планування, організації, мотивації та контролю процесів створення і впровадження інновацій [41]. На думку Білик О. С., управління інноваційною діяльністю являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення інноваційних цілей [4]. Боковець В. В.,

Мазуренко Р. П. та Свічкарь Ю. І. розглядають його як складову загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує формування умов для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [5].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити управління інноваційною діяльністю як цілеспрямований процес впливу на інноваційні процеси підприємства шляхом використання відповідних методів, принципів та управлінських інструментів з метою досягнення запланованих результатів інноваційного розвитку.

У системі управління підприємством управління інноваційною діяльністю займає особливе місце, оскільки поєднує елементи стратегічного, виробничого, фінансового, кадрового та інформаційного менеджменту. Інноваційна діяльність охоплює практично всі функціональні сфери підприємства, тому її ефективна реалізація потребує комплексної координації дій між структурними підрозділами та забезпечення узгодженості інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства [4; 31].

Основною метою управління інноваційною діяльністю є створення умов для ефективного генерування, впровадження та використання інновацій, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання результативності його діяльності. Для досягнення цієї мети система управління інноваційною діяльністю має вирішувати низку взаємопов'язаних завдань, серед яких особливого значення набувають:

- формування інноваційної стратегії підприємства;
- визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку;
- забезпечення необхідними ресурсами інноваційних проєктів;
- організація процесу розроблення та впровадження інновацій;
- стимулювання інноваційної активності персоналу;
- контроль результатів реалізації інноваційних заходів;
- оцінювання ефективності інноваційної діяльності та її

коригування [5; 34].

Ефективність управління інноваційною діяльністю значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають загальні засади організації інноваційних процесів на підприємстві. У наукових дослідженнях до основних принципів управління інноваційною діяльністю відносять принцип системності, комплексності, цілеспрямованості, адаптивності, безперервності, економічної доцільності та ризикоорієнтованості [15; 28].

Принцип системності передбачає розгляд інноваційної діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних процесів. Принцип комплексності полягає у необхідності врахування економічних, організаційних, технологічних та соціальних аспектів інноваційного розвитку. Принцип адаптивності забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, а принцип безперервності передбачає постійний характер інноваційних перетворень на підприємстві.

Важливим елементом дослідження є визначення суб'єктів та об'єктів управління інноваційною діяльністю. Суб'єктами управління виступають керівники різних рівнів управління, спеціалізовані підрозділи, проєктні групи та інші учасники, які здійснюють управлінський вплив на інноваційні процеси. Об'єктами управління є інноваційні проєкти, науково-дослідні розробки, технології, інноваційні ресурси, а також процеси створення та впровадження інновацій [4; 22].

Для забезпечення результативності інноваційного розвитку підприємства система управління повинна базуватися на реалізації загальних функцій менеджменту, які адаптуються до специфіки інноваційної діяльності. Саме через виконання відповідних функцій забезпечується координація інноваційних процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні функції управління інноваційною діяльністю підприємства

Найважливішою функцією управління інноваційною діяльністю є планування, яке передбачає визначення цілей інноваційного розвитку, формування інноваційної стратегії, вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розроблення програм реалізації інноваційних проєктів. Саме на етапі планування визначаються потреби в ресурсах, прогнозуються результати та оцінюються можливі ризики реалізації інноваційних заходів [14; 33].

Функція організації полягає у створенні необхідних умов для реалізації інноваційних проєктів. Вона включає формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю, розподіл повноважень між виконавцями, координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечення необхідними ресурсами. В умовах сучасного бізнес-середовища все більшого поширення набувають проєктні та матричні структури управління інноваційними процесами, які забезпечують підвищення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень [31; 32].

Важливе значення має функція мотивації, спрямована на стимулювання інноваційної активності персоналу. Ефективна система мотивації сприяє

залученню працівників до процесу генерування нових ідей, підвищує їх зацікавленість у реалізації інноваційних проєктів та створює передумови для розвитку інноваційної культури підприємства. Як зазначає Карпенко В. Л., мотиваційний механізм виступає одним із ключових факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства [27].

Контроль інноваційної діяльності передбачає моніторинг виконання інноваційних програм, оцінювання досягнутих результатів та виявлення відхилень від запланованих показників. Реалізація цієї функції дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та забезпечувати досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку [34].

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише ефективної організації інноваційної діяльності, але й постійного оцінювання результативності управлінських рішень у цій сфері. Саме тому важливою складовою системи управління виступає оцінювання ефективності інноваційної діяльності, яке дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей та обґрунтувати напрями подальшого розвитку підприємства.

Ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає не лише організацію процесів створення та впровадження інновацій, але й систематичне оцінювання результатів прийнятих управлінських рішень. В умовах обмеженості ресурсів та високого рівня невизначеності саме оцінювання ефективності дозволяє визначити доцільність реалізації інноваційних проєктів, виявити проблемні аспекти інноваційного розвитку та сформулювати обґрунтовані напрями його подальшого вдосконалення. Тому питання розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю посідає важливе місце у сучасній теорії та практиці менеджменту.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття ефективності інноваційної діяльності. Це пояснюється складністю та багатогранністю інноваційних процесів, результати яких можуть проявлятися

не лише в економічній, але й у технологічній, організаційній та соціальній сферах діяльності підприємства. На думку Федулової Л. І., ефективність інноваційної діяльності характеризує рівень досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку за умови раціонального використання наявних ресурсів [52]. Ілляшенко С. М. підкреслює, що оцінювання ефективності повинно враховувати як безпосередні результати впровадження інновацій, так і їх вплив на довгострокову конкурентоспроможність підприємства [25].

У найбільш загальному розумінні ефективність управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як співвідношення між досягнутими результатами інноваційного розвитку та витратами ресурсів, необхідних для їх отримання. Водночас оцінювання ефективності не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, оскільки значна частина результатів інноваційної діяльності має стратегічний характер та проявляється протягом тривалого періоду часу.

У сучасній економічній науці виділяють декілька основних видів ефективності інноваційної діяльності, кожен з яких відображає окремі аспекти результативності інноваційного розвитку підприємства.

Найбільш поширеною є економічна ефективність, яка характеризує фінансові результати впровадження інновацій та відображає вплив інноваційної діяльності на прибуток, рентабельність, обсяги реалізації продукції та інші економічні показники. Саме економічна ефективність найчастіше використовується під час обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проєктів, оскільки дозволяє визначити очікуваний економічний ефект від впровадження інновацій [7; 15].

Важливе значення має також технологічна ефективність, яка характеризує результати впровадження нових технологій, рівень технічного оновлення виробництва, підвищення продуктивності праці та покращення техніко-технологічних параметрів діяльності підприємства. Для промислових підприємств саме технологічна складова часто виступає основою подальшого економічного зростання [4].

Поряд із цим виділяють організаційну ефективність, яка відображає результати удосконалення системи управління, оптимізації бізнес-процесів, підвищення швидкості прийняття рішень та покращення взаємодії між структурними підрозділами. Реалізація організаційних інновацій сприяє формуванню більш гнучкої системи управління та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [31].

Окрему групу становить соціальна ефективність, що характеризує вплив інноваційної діяльності на персонал підприємства, умови праці, професійний розвиток працівників та рівень їх мотивації. В сучасних умовах людський капітал розглядається як один із ключових факторів інноваційного розвитку, тому оцінювання соціальних результатів інноваційної діяльності набуває дедалі більшого значення [12].

Таким чином, оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю повинно мати комплексний характер та враховувати економічні, технологічні, організаційні й соціальні результати реалізації інноваційних заходів.

В економічній літературі сформувалося декілька методичних підходів до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах інноваційного розвитку та має власні переваги й обмеження.

Найбільш поширеним є ресурсний підхід, відповідно до якого ефективність визначається через оцінювання рівня використання ресурсів, залучених до інноваційної діяльності. Основна увага приділяється аналізу витрат на дослідження та розробки, інвестицій в інновації, кадрового забезпечення та матеріально-технічної бази підприємства. Перевагою даного підходу є можливість оцінити інноваційний потенціал підприємства, однак його недоліком виступає недостатнє врахування кінцевих результатів інноваційної діяльності [22].

Інший підхід отримав назву результативного або результатного. У межах цього підходу оцінювання здійснюється на основі фактичних

результатів інноваційної діяльності: обсягів реалізації інноваційної продукції, приросту прибутку, підвищення продуктивності праці, збільшення частки ринку тощо. Головною перевагою підходу є орієнтація на кінцевий результат, проте він не завжди дозволяє визначити причини досягнутих результатів або виявити внутрішні резерви підвищення ефективності [28].

Значного поширення останніми роками набув процесний підхід, який передбачає оцінювання ефективності окремих етапів інноваційного процесу. У межах цього підходу аналізуються швидкість реалізації інноваційних проєктів, ефективність організації інноваційних процесів, якість управлінських рішень та рівень координації між учасниками інноваційної діяльності. Процесний підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми в управлінні інноваційними проєктами та підвищувати результативність інноваційної діяльності ще на етапі її реалізації [34].

Найбільш комплексним вважається інтегрований (комплексний) підхід, який поєднує оцінювання ресурсів, процесів та результатів інноваційної діяльності. Саме цей підхід сьогодні рекомендується більшістю науковців для оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки дозволяє отримати всебічну характеристику інноваційного розвитку та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 1.2) [39; 41].

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Оцінювання ресурсів, залучених до інноваційної діяльності	Дозволяє визначити інноваційний потенціал підприємства	Недостатньо враховує кінцеві результати
Результативний	Оцінювання досягнутих результатів інноваційної діяльності	Орієнтація на фактичний ефект	Не розкриває причин отриманих результатів
Процесний	Аналіз ефективності реалізації інноваційних процесів	Дозволяє виявити проблеми управління на різних етапах	Складність збору необхідної інформації
Комплексний	Поєднання оцінки ресурсів, процесів та результатів	Забезпечує всебічний аналіз ефективності	Потребує значного обсягу аналітичної інформації

Слід зазначити, що вибір конкретного підходу залежить від цілей дослідження, особливостей діяльності підприємства та доступності інформаційного забезпечення. Водночас для оцінювання управління інноваційною діяльністю промислових підприємств найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який дозволяє враховувати як рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, так і результативність її реалізації.

Важливим етапом оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю є формування системи показників, які дозволяють комплексно охарактеризувати результати інноваційного розвитку підприємства та визначити рівень результативності управлінських рішень у цій сфері. Використання окремих показників не завжди дає можливість сформулювати об'єктивну оцінку стану інноваційної діяльності, оскільки інноваційні процеси характеризуються багатогранністю та впливають на різні аспекти функціонування підприємства. Саме тому більшість сучасних дослідників наголошують на необхідності застосування комплексної системи показників, яка охоплює ресурсні, процесні та результативні характеристики інноваційної діяльності [10; 29].

Формування системи оцінювання повинно базуватися на принципах комплексності, об'єктивності, системності та практичної придатності. З одного боку, показники мають забезпечувати всебічну оцінку інноваційної діяльності підприємства, а з іншого – бути доступними для розрахунку на основі інформації фінансової звітності, статистичних даних та внутрішньої документації підприємства. Особливого значення ця вимога набуває під час оцінювання діяльності промислових підприємств, де частина інформації щодо інноваційних процесів може бути обмеженою або конфіденційною.

У науковій літературі існують різні підходи до формування системи показників оцінювання інноваційної діяльності. Так, Ілляшенко С. М. та Федулова Л. І. пропонують здійснювати оцінювання за групами показників ресурсного забезпечення, інноваційної активності та результативності

інноваційної діяльності [25; 52]. Подібного підходу дотримуються також Краснокутська Н. С. та Савчук В. С., які наголошують на необхідності поєднання кількісних і якісних показників оцінювання [31].

З огляду на мету дослідження доцільно виділити чотири основні групи показників оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства: показники ресурсного забезпечення, показники інноваційної активності, показники результативності інноваційної діяльності та показники ефективності управління інноваційними процесами.

Першу групу становлять показники ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, які характеризують наявність і рівень використання ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів. До них належать обсяг фінансування інноваційної діяльності, частка витрат на інновації в загальному обсязі витрат підприємства, рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, а також рівень техніко-технологічного забезпечення інноваційних процесів. Саме ресурсний потенціал визначає здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації в довгостроковій перспективі [15; 46].

Другу групу формують показники інноваційної активності, які відображають інтенсивність здійснення інноваційної діяльності на підприємстві. До цієї групи можуть бути віднесені кількість реалізованих інноваційних проєктів, кількість впроваджених інновацій, частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, кількість поданих патентних заявок, а також частка працівників, залучених до інноваційної діяльності. Ці показники дозволяють оцінити рівень інноваційної активності підприємства та його орієнтацію на інноваційний розвиток [15; 55].

Особливе значення має третя група – показники результативності інноваційної діяльності, які характеризують кінцеві результати впровадження інновацій. До них належать приріст обсягу реалізації продукції, приріст прибутку, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності діяльності та збільшення ринкової частки

підприємства. Саме ці показники дозволяють оцінити економічний ефект від реалізації інноваційних заходів та визначити їх вплив на загальні результати діяльності підприємства [31; 33].

Четверта група охоплює показники ефективності управління інноваційними процесами, які безпосередньо характеризують якість управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. До них можна віднести рівень виконання інноваційних програм, тривалість реалізації інноваційних проєктів, частку успішно завершених інноваційних проєктів, рівень досягнення запланованих результатів та ефективність використання інноваційного бюджету. Саме ця група показників дозволяє оцінити результативність функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства [3; 23].

Для забезпечення комплексності оцінювання доцільно використовувати сукупність взаємопов'язаних показників, що охоплюють усі основні аспекти інноваційного розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Система показників оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

Група показників	Основні показники	Характеристика
Ресурсного забезпечення	Обсяг витрат на інновації; частка інноваційних витрат; чисельність персоналу, залученого до інноваційної діяльності	Характеризують ресурсну базу інноваційного розвитку
Інноваційної активності	Кількість інноваційних проєктів; кількість впроваджених інновацій; частка інноваційної продукції	Відображають інтенсивність інноваційної діяльності
Результативності інноваційної діяльності	Приріст доходу; приріст прибутку; підвищення продуктивності праці; зниження собівартості	Характеризують результати реалізації інновацій
Ефективності управління інноваційними процесами	Рівень виконання інноваційних програм; тривалість реалізації проєктів; частка успішно реалізованих проєктів	Відображають якість управління інноваційною діяльністю

Останніми роками все більшого поширення набувають інтегральні методи оцінювання інноваційної діяльності, які передбачають формування

узагальнюючого показника на основі сукупності окремих індикаторів. Перевагою такого підходу є можливість отримання комплексної характеристики рівня інноваційного розвитку підприємства та проведення порівняльного аналізу між різними підприємствами або в динаміці за декілька років [35].

Разом із тим для оцінювання управління інноваційною діяльністю промислових підприємств доцільним є поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Кількісні показники дозволяють оцінити економічні результати інноваційної діяльності, тоді як якісні характеристики дають можливість дослідити особливості організації інноваційних процесів, рівень розвитку інноваційної культури та ефективність управлінських механізмів. Саме комплексне використання різних груп показників забезпечує найбільш об'єктивне оцінювання стану управління інноваційною діяльністю підприємства (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю

Таким чином, оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю повинно здійснюватися на основі комплексної системи показників, що охоплює ресурсні, процесні та результативні аспекти інноваційного розвитку. Застосування такого підходу дозволяє не лише визначити поточний стан інноваційної діяльності підприємства, але й виявити резерви підвищення її ефективності та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення системи управління. Саме зазначені методичні підходи та система показників будуть використані під час оцінювання управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «ХПЗ»

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» є одним із найбільших підприємств керамічної промисловості України та провідним виробником керамічної плитки і керамограніту. Підприємство розташоване у місті Харкові за адресою: проспект Героїв Харкова, 297. Основним видом діяльності товариства відповідно до КВЕД є виробництво керамічних плиток і плит.

Історія підприємства бере свій початок у 1946 році. За тривалий період діяльності завод пройшов шлях від регіонального виробника до одного з лідерів українського ринку керамічної плитки. Сьогодні ПрАТ «Харківський плитковий завод» спеціалізується на виробництві широкого асортименту облицювальної плитки для стін, плитки для підлоги та керамограніту, що використовується як у житловому, так і в комерційному будівництві. Підприємство позиціонує себе як найбільший в Україні виробник керамічної плитки та керамограніту.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні сучасних технологій та високотехнологічного обладнання провідних світових виробників. Завод постійно працює над оновленням асортименту продукції, удосконаленням технологічних процесів та підвищенням якості продукції відповідно до сучасних вимог ринку. Виробничі потужності дозволяють випускати значні обсяги керамічної продукції різного призначення, дизайну та формату.

ПрАТ «Харківський плитковий завод» входить до складу групи компаній «Golden Tile», яка забезпечує повний цикл створення продукції – від

видобутку сировини до виробництва та реалізації готової керамічної плитки. Така вертикальна інтеграція сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, забезпеченню стабільності постачання сировини та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Продукція підприємства реалізується не лише на внутрішньому ринку, а й експортується до багатьох країн світу, що свідчить про її відповідність міжнародним стандартам якості та конкурентоспроможність. Наявність розвиненої системи збуту, впізнаваного бренду та багаторічного досвіду роботи дозволяє підприємству утримувати провідні позиції у галузі керамічної промисловості України.

Загальні відомості про компанію ПрАТ «Харківський плитковий завод» як суб'єкта господарювання представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальні відомості про компанію
ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Загальний опис	Інформаційні дані
1. Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»
2. Місцезнаходження	61106, Україна, Харківська обл., Індустріальний р-н, Харків, проспект Героїв Харкова, 297. Фактичне: 61106, Україна, Харківська обл., Індустріальний р-н, Харків, проспект Героїв Харкова, 297
3. Дата державної реєстрації	19.10.1994
4. Ідентифікаційний код юридичної особи	00293628
5. Статутний капітал	20 000 000 грн
6. Категорія підприємства	Велике
7. Адреса електронної пошти для офіційного каналу зв'язку	corpsecretarykhpz@ukr.net
8. Адреса веб-сайту	http://www.plitka.kharkov.ua/
9. Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	23.31 - Виробництво керамічних плиток і плит 23.41 - Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів 08.12 - Добування піску, гравію, глини і каоліну

Наступним етапом дослідження діяльності ПрАТ «Харківський

плитковий завод» проведемо аналіз організаційної структури управління, оскільки саме вона визначає механізми координації виробничих, управлінських та інноваційних процесів на підприємстві. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом та характеризується чітким розподілом повноважень між керівниками різних рівнів і функціональними підрозділами.

На чолі підприємства знаходиться голова правління, якому підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів діяльності: виробництва, технологічного розвитку, модернізації, якості, комерційної діяльності, управління персоналом, логістики та забезпечення безпеки. Така структура забезпечує спеціалізацію управлінських функцій та створює умови для ефективної координації діяльності окремих підрозділів.

Особливе значення в контексті управління інноваційною діяльністю мають підрозділи, що безпосередньо пов'язані з розробленням, впровадженням та супроводом технологічних і продуктових інновацій. Насамперед до них належить служба головного технолога, яка відповідає за вдосконалення технологічних процесів виробництва, впровадження нових технологій виготовлення продукції, розроблення рецептур та контроль дотримання технологічних параметрів виробництва. У структурі даного напрямку функціонують виробничі цехи, центральна заводська лабораторія, служба технічного контролю та групи технологів, діяльність яких спрямована на підвищення якості продукції та вдосконалення виробничих процесів.

Значну роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє директор з модернізації, якому підпорядковуються підрозділи, відповідальні за реалізацію інвестиційних і технічних проєктів. Зокрема, до його сфери відповідальності входять департамент модернізації інновацій, відділ капітального будівництва, служба ремонту обладнання та енергетичні підрозділи. Діяльність зазначених структурних одиниць спрямована на оновлення виробничих потужностей, впровадження сучасного обладнання та реалізацію проєктів технічного переоснащення підприємства.

Суттєвого значення для аналізу інноваційної інфраструктури ПрАТ «ХПЗ» має центральна заводська лабораторія, яка забезпечує проведення випробувань, контроль якості сировини та готової продукції, а також бере участь у розробленні нових видів продукції та вдосконаленні технологічних рішень. Саме лабораторні дослідження створюють необхідну основу для реалізації продуктових та технологічних інновацій.

Окрему роль у забезпеченні інноваційної діяльності відіграє служба інформаційних технологій, яка забезпечує функціонування цифрової інфраструктури підприємства, підтримку автоматизованих систем управління та впровадження сучасних інформаційних рішень. В умовах цифровізації виробництва використання інформаційних технологій стає важливим чинником підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

Разом із тим аналіз організаційної структури свідчить, що на підприємстві відсутній окремий спеціалізований підрозділ або центр управління інноваційною діяльністю. Функції, пов'язані з розробленням та впровадженням інновацій, розподілені між технологічними, виробничими, лабораторними та інженерно-технічними службами. Такий підхід є характерним для багатьох вітчизняних промислових підприємств, однак може ускладнювати координацію інноваційних процесів та знижувати ефективність управління інноваційними проектами.

Наступним елементом ресурсного потенціалу ПрАТ «Харківський плитковий завод», який буде проаналізовано, є трудові ресурси, оскільки саме персонал забезпечує безперервність виробничого процесу, підтримання якості продукції та реалізацію заходів щодо технічного й інноваційного розвитку підприємства. Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою визначає результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

За даними річної звітності, середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «ХПЗ» у 2024 році становила 511 осіб, а у 2025 році скоротилася до 472 осіб, тобто на 39 осіб, або на 7,6 %. Скорочення

чисельності персоналу може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів, змінами в організації праці, а також складними умовами функціонування підприємства в період воєнного стану.

У 2024 році на підприємстві працювали 15 зовнішніх сумісників, 7 працівників виконували роботи за цивільно-правовими договорами, а 30 осіб були зайняті на умовах неповного робочого часу. Крім того, частка жінок у структурі персоналу становила 157 осіб, що свідчить про достатньо диверсифікований кадровий склад.

Значна увага на підприємстві приділяється матеріальному стимулюванню працівників. З 1 вересня 2024 року посадові оклади всього персоналу були збільшені на 10 %, що позитивно вплинуло на рівень оплати праці. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році зросла до 25 787,47 грн порівняно з 24 543,18 грн у 2023 році, а заборгованість із заробітної плати протягом року була відсутня (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники використання трудових ресурсів ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2024-2025 рр.

Показник	2024	2025	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	511	472	-39	92,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	155 123	167 845	+12 722	108,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	34 041	36 872	+2 831	108,3
Витрати на оплату праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн	303,6	355,6	+52,0	117,1

Проведені розрахунки свідчать, що незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності працівників, підприємство збільшило витрати на оплату праці, у результаті чого витрати на одного працівника зросли на 17,1 %. Це може свідчити про прагнення керівництва зберегти кваліфікований персонал та підвищити рівень його матеріальної зацікавленості в результатах праці.

Крім матеріального стимулювання, на підприємстві функціонують різні форми преміювання, зокрема «Мотиваційний фонд майстрів», система преміювання за досягнення виробничих результатів, а також заохочення за розроблення та впровадження нових продуктів, високоефективні ремонтні роботи та успішне вирішення виробничих завдань. Наявність таких механізмів створює передумови для підтримання інноваційної активності працівників та формування кадрового потенціалу, необхідного для подальшого розвитку підприємства.

Важливим елементом оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є аналіз майнового потенціалу, оскільки саме склад і структура активів визначають виробничі можливості підприємства, рівень його фінансової стійкості та перспективи подальшого розвитку.

Для промислових підприємств, до яких належить ПрАТ «Харківський плитковий завод», особливого значення набуває забезпеченість необоротними активами, що формують матеріально-технічну основу виробництва та створюють передумови для реалізації інноваційної діяльності. На основі даних бухгалтерського балансу було проаналізовано склад та структуру активів ПрАТ «ХПЗ» у 2024-2025 рр. Результати аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура активів ПрАТ «ХПЗ» у 2024-2025 рр.

Показник	2024, тис. грн	Питома вага, %	2025, тис. грн	Питома вага, %	Відхилення, тис. грн
Необоротні активи	1 786 838	62,6	1 847 417	61,4	+60 579
Оборотні активи	1 067 599	37,4	1 159 992	38,6	+92 393
Усього активів	2 854 437	100,0	3 007 409	100,0	+152 972

Як свідчать дані табл. 2.3, протягом досліджуваного періоду вартість активів підприємства збільшилася на 152 972 тис. грн, або на 5,4 %, і на кінець 2025 року становила 3 007 409 тис. грн. Зростання вартості майна свідчить про збереження виробничого потенціалу підприємства та створення передумов для подальшого розвитку.

У структурі активів переважають необоротні активи, частка яких у 2024

році становила 62,6 %, а у 2025 році – 61,4 %. Їх вартість зросла на 60 579 тис. грн, що може бути пов'язано з оновленням основних засобів, модернізацією обладнання та здійсненням капітальних інвестицій. Висока частка необоротних активів є характерною особливістю виробничих підприємств і свідчить про значний рівень капіталомісткості діяльності.

Оборотні активи у 2025 році становили 1 159 992 тис. грн, що на 92 393 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Відповідно їх частка в загальній вартості майна збільшилася з 37,4 % до 38,6 %. Зростання оборотних активів свідчить про розширення поточної діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого процесу.

Суттєвою складовою оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є аналіз джерел формування капіталу, оскільки структура пасивів характеризує рівень фінансової незалежності, платоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання. Раціональне співвідношення власних і залучених коштів забезпечує стабільність функціонування підприємства, сприяє підтриманню ліквідності та створює умови для реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів.

На основі даних бухгалтерського балансу ПрАТ «Харківський плитковий завод» проведено аналіз структури джерел фінансування активів підприємства у 2024-2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Склад і структура джерел формування капіталу ПрАТ «ХПЗ» у
2024-2025 рр.**

Показник	2024, тис. грн	Питома вага, %	2025, тис. грн	Питома вага, %	Відхилення, тис. грн
Власний капітал	1 875 428	65,7	2 042 164	67,9	+166 736
Довгострокові зобов'язання	168 921	5,9	144 603	4,8	-24 318
Поточні зобов'язання	810 088	28,4	820 642	27,3	+10 554
Усього джерел фінансування	2 854 437	100,0	3 007 409	100,0	+152 972

Дані таблиці 2.4 свідчать, що у структурі джерел фінансування

переважає власний капітал. У 2024 році його частка становила 65,7 %, а у 2025 році зросла до 67,9 %. Абсолютний приріст власного капіталу склав 166 736 тис. грн. Така тенденція свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та збільшення його внутрішнього фінансового потенціалу.

Обсяг довгострокових зобов'язань у 2025 році скоротився на 24 318 тис. грн, а їх частка у структурі пасивів зменшилася з 5,9 % до 4,8 %. Це свідчить про поступове зниження залежності підприємства від довгострокових залучених джерел фінансування.

Поточні зобов'язання за досліджуваний період збільшилися на 10 554 тис. грн, проте їх питома вага у структурі пасивів скоротилася з 28,4 % до 27,3 %. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про випереджальне зростання власного капіталу порівняно із зобов'язаннями.

Для оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства доцільно розрахувати основні фінансові коефіцієнти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ПрАТ «ХПЗ» у 2024-2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,66	0,68	+0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,52	1,47	-0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,6	0,72	0,73	+0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,34	0,32	-0,02

Результати розрахунків свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства. Значення коефіцієнта автономії протягом досліджуваного періоду перевищувало нормативне значення 0,5, що свідчить про переважне фінансування діяльності за рахунок власних коштів. У 2025 році коефіцієнт автономії зріс до 0,68, що характеризує підвищення фінансової незалежності ПрАТ «ХПЗ».

Коефіцієнт фінансової залежності, який показує, скільки гривень активів припадає на одну гривню власного капіталу, у 2025 році знизився до 1,47. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та є позитивною тенденцією.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості перевищує нормативний рівень 0,6, що вказує на здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан та своєчасно виконувати свої зобов'язання. Водночас скорочення питомої ваги позикового капіталу свідчить про посилення фінансової незалежності та підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «ХПЗ» характеризується достатньо стійким фінансовим станом і високою часткою власного капіталу в структурі джерел фінансування. Позитивна динаміка основних показників фінансової стійкості створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, реалізації інвестиційних програм та впровадження інноваційних проєктів.

Наступним етапом оцінювання фінансово-економічного стану підприємства проведемо аналіз фінансових результатів, оскільки саме вони характеризують ефективність господарської діяльності, рівень прибутковості та здатність підприємства забезпечувати власний розвиток. Для промислових підприємств фінансові результати є також одним із основних джерел фінансування інвестиційних та інноваційних проєктів, тому їх дослідження має важливе значення для подальшого аналізу управління інноваційною діяльністю.

На основі даних Звіту про фінансові результати ПрАТ «ХПЗ» проведено аналіз основних показників діяльності у 2024-2025 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні фінансові результати діяльності ПрАТ «ХПЗ» у 2024-2025 рр.

Показник	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1 806 322	2 079 856	+273 534	115,1
Собівартість реалізованої продукції	1 360 421	1 582 744	+222 323	116,3
Валовий прибуток	445 901	497 112	+51 211	111,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	182 478	214 685	+32 207	117,7
Чистий прибуток	166 736	185 922	+19 186	111,5

Дані табл. 2.6 свідчать, що у 2025 році ПрАТ «Харківський плитковий завод» забезпечило зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації збільшився на 273 534 тис. грн, або на 15,1 %, та досяг 2 079 856 тис. грн. Позитивна динаміка доходу свідчить про збереження ринкових позицій підприємства та підтримання попиту на його продукцію.

Одночасно із зростанням доходу відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 222 323 тис. грн, або на 16,3 %. Така тенденція може бути зумовлена зростанням цін на енергетичні ресурси, сировину, логістичні послуги та витрати на оплату праці. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити приріст валового прибутку, який у 2025 році становив 497 112 тис. грн, що на 51 211 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо результатів операційної діяльності. Прибуток від операційної діяльності збільшився на 32 207 тис. грн, або на 17,7 %, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та покращення управління операційними витратами.

За підсумками 2025 року ПрАТ «ХПЗ» отримало чистий прибуток у розмірі 185 922 тис. грн, що на 19 186 тис. грн, або на 11,5 %, перевищує показник попереднього року. Наявність стабільного чистого прибутку є важливим фактором забезпечення фінансової стійкості підприємства та створює можливості для фінансування заходів, спрямованих на технічне переоснащення виробництва, оновлення асортименту продукції та впровадження інновацій.

Для більш повної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості господарської діяльності.

Особливого значення для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства має аналіз показників рентабельності та ділової активності, які характеризують ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості діяльності та інтенсивність обороту вкладеного капіталу. Дослідження цих

показників дозволяє оцінити результативність господарської діяльності підприємства та визначити його можливості щодо подальшого розвитку та фінансування інноваційних проєктів.

Для оцінювання прибутковості діяльності ПрАТ «ХПЗ» було розраховано основні показники рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності діяльності ПрАТ «ХПЗ» у 2024-2025 рр.

Показник	2024	2025	Відхилення
Рентабельність продажів, %	9,23	8,94	-0,29
Рентабельність активів, %	5,84	6,18	+0,34
Рентабельність власного капіталу, %	8,89	9,10	+0,21

Результати розрахунків свідчать, що, незважаючи на зростання абсолютної величини чистого прибутку, рентабельність продажів у 2025 році дещо знизилася і становила 8,94 % проти 9,23 % у 2024 році. Це пояснюється більш високими темпами зростання собівартості продукції порівняно зі збільшенням доходу від реалізації. Водночас показники рентабельності активів та власного капіталу демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та власних фінансових ресурсів.

Поряд із показниками рентабельності важливе значення мають показники ділової активності, які характеризують інтенсивність використання ресурсів підприємства та швидкість їх обороту. Зростання ділової активності сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності та зміцненню фінансового стану підприємства.

Для оцінювання рівня ділової активності ПрАТ «ХПЗ» проведено розрахунок основних показників оборотності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ПрАТ «ХПЗ» у 2024-2025 рр.

Показник	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,63	0,69	+0,06
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 535,0	4 406,5	+871,5
Фондовіддача, грн	1,01	1,13	+0,12

Збільшення коефіцієнта оборотності активів з 0,63 до 0,69 разу свідчить про підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства. У 2025 році кожна гривня, вкладена в активи, забезпечила отримання 0,69 грн чистого доходу від реалізації продукції, що перевищує аналогічний показник попереднього року.

Позитивною тенденцією є також зростання продуктивності праці. У 2025 році на одного працівника припадало 4 406,5 тис. грн чистого доходу, що на 871,5 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Це обумовлено одночасним збільшенням обсягів реалізації продукції та скороченням середньооблікової чисельності працівників. Зростання продуктивності праці може свідчити про підвищення ефективності організації виробництва, удосконалення технологічних процесів та раціональніше використання трудових ресурсів.

Крім того, у 2025 році спостерігалось підвищення фондівіддачі з 1,01 до 1,13 грн, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів підприємства. Зростання цього показника є позитивною характеристикою виробничої діяльності та підтверджує достатній рівень завантаження виробничих потужностей.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2025 році забезпечило зростання ефективності використання активів, власного капіталу та трудових ресурсів. Незважаючи на незначне зниження рентабельності продажів, підприємство характеризується достатнім рівнем прибутковості та ділової активності, що створює сприятливі умови для підтримання фінансової стійкості та реалізації заходів інноваційного розвитку.

Важливим напрямом оцінювання фінансового стану підприємства є аналіз ліквідності та фінансової стійкості, оскільки саме ці показники характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, підтримувати платоспроможність та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Високий рівень фінансової стійкості є необхідною передумовою для реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, оскільки

дозволяє підприємству залучати додаткові ресурси та ефективно управляти фінансовими ризиками.

На основі даних бухгалтерського балансу ПрАТ «Харківський плитковий завод» було розраховано основні показники ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «ХПЗ»

Показник	Нормативне значення	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	1,32	1,41	+0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	0,81	0,88	+0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,14	0,18	+0,04
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,66	0,68	+0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,52	1,47	-0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,6	0,72	0,73	+0,01

Результати проведених розрахунків свідчать, що протягом досліджуваного періоду ПрАТ «Харківський плитковий завод» зберігало достатній рівень платоспроможності. Так, коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році становив 1,41, що перевищує нормативне значення та свідчить про спроможність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Порівняно з 2024 роком значення цього показника зросло на 0,09, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також відповідає нормативним значенням і в 2025 році становив 0,88. Це свідчить про достатній рівень забезпечення короткострокових зобов'язань найбільш ліквідними активами. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності хоча й демонструє позитивну динаміку, проте залишається дещо нижчим від рекомендованого рівня. Така ситуація є характерною для виробничих підприємств, значна частина оборотних активів яких зосереджена у запасах та дебіторській заборгованості.

Показники фінансової стійкості характеризують ПрАТ «ХПЗ» як фінансово незалежне підприємство. Значення коефіцієнта автономії у 2025 році становило 0,68, що свідчить про високий рівень забезпечення активів власними джерелами фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової

залежності має тенденцію до зниження, що вказує на скорочення залежності підприємства від позикових коштів. Значення коефіцієнта фінансової стійкості перевищує нормативний рівень і становить 0,73, що характеризує стабільний фінансовий стан підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується достатнім рівнем ліквідності та високою фінансовою стійкістю. Підприємство є платоспроможним, має значну частку власного капіталу у структурі джерел фінансування та здатне забезпечувати стабільність господарської діяльності. Це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку, модернізації виробництва та реалізації інноваційних проєктів.

2.2. Аналіз та оцінка управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Система управління інноваційною діяльністю на ПрАТ «ХПЗ» не має відокремленого спеціалізованого підрозділу, а реалізується в межах існуючої організаційної структури підприємства. Функції, пов'язані з плануванням, розробленням та впровадженням інновацій, розподілені між керівництвом підприємства та окремими функціональними підрозділами. Такий підхід є характерним для більшості вітчизняних промислових підприємств і забезпечує інтеграцію інноваційної діяльності в загальну систему управління.

Координація інноваційних процесів здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства, яке визначає основні напрями технічного та виробничого розвитку, приймає рішення щодо модернізації обладнання, реалізації інвестиційних проєктів та освоєння нових видів продукції. Важлива роль у реалізації інноваційної політики належить директору з модернізації та головному технологу, які забезпечують технічний супровід інноваційних процесів, впровадження нових технологічних рішень та вдосконалення виробництва.

Безпосередню участь у здійсненні інноваційної діяльності беруть

технологічні служби, центральна заводська лабораторія, служба технічного контролю, відділи ремонту та експлуатації обладнання, а також служба інформаційних технологій. Центральна заводська лабораторія виконує функції контролю якості сировини та готової продукції, бере участь у вдосконаленні рецептур та випробуванні нових матеріалів. Технологічні підрозділи забезпечують розроблення й упровадження нових технологічних процесів, а служба інформаційних технологій сприяє автоматизації виробничих та управлінських процесів.

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства відіграє система мотивації персоналу. На підприємстві застосовуються різні форми матеріального стимулювання працівників, у тому числі преміювання за досягнення виробничих показників, успішне виконання складних ремонтних робіт, а також за впровадження нових технічних рішень і раціоналізаторських пропозицій. Це сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у вдосконаленні виробничих процесів та створює передумови для розвитку інноваційної активності.

З позиції реалізації функцій менеджменту система управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ» включає планування заходів технічного розвитку, організацію їх виконання, мотивацію працівників до впровадження інновацій, контроль результатів та координацію діяльності різних підрозділів. При цьому інноваційна діяльність тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямована на підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, удосконалення технологічних процесів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити низку особливостей існуючої системи управління інноваційною діяльністю. З одного боку, розподіл інноваційних функцій між різними службами забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань технічного розвитку та дає можливість залучати до інноваційних процесів широкий спектр фахівців. З іншого боку, відсутність спеціалізованого підрозділу або окремого центру

управління інноваціями може ускладнювати координацію інноваційних проєктів, призводити до дублювання окремих функцій та знижувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Для узагальнення розподілу функцій між основними учасниками інноваційного процесу доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Функції основних підрозділів ПрАТ «ХПЗ» у сфері управління інноваційною діяльністю

Підрозділ (посадова особа)	Основні функції в управлінні інноваційною діяльністю
Керівництво підприємства	Визначення напрямів інноваційного розвитку, ухвалення стратегічних рішень
Директор з модернізації	Координація технічного переоснащення та інвестиційних проєктів
Головний технолог	Удосконалення технологічних процесів, впровадження нових технологій
Центральна заводська лабораторія	Контроль якості, випробування та вдосконалення продукції
Служба технічного контролю	Забезпечення відповідності продукції стандартам якості
Служба інформаційних технологій	Автоматизація та цифровізація виробничих і управлінських процесів
Виробничі підрозділи	Практична реалізація технологічних інновацій

Таким чином, система управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» має децентралізований характер та базується на взаємодії керівництва підприємства, технологічних, виробничих та інженерних служб. Наявна система забезпечує реалізацію завдань технічного розвитку та оновлення продукції, проте відсутність спеціалізованого підрозділу з управління інноваційною діяльністю може розглядатися як один із чинників, що стримує підвищення ефективності управління інноваційними процесами. Це обумовлює необхідність подальшого аналізу інноваційної активності підприємства та оцінювання ефективності існуючої системи управління інноваційною діяльністю.

Ефективність управління інноваційною діяльністю значною мірою визначається рівнем інноваційної активності підприємства, яка характеризується здатністю впроваджувати нові технології, модернізувати

виробництво, оновлювати асортимент продукції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» інноваційний розвиток є одним із ключових факторів підтримання конкурентоспроможності на ринку керамічної продукції, оскільки галузь характеризується високими вимогами до якості, дизайну та технологічності продукції.

Аналіз річних звітів підприємства свідчить, що інноваційна діяльність ПрАТ «ХПЗ» має переважно технологічний та продуктовий характер і спрямована на модернізацію виробничих потужностей, освоєння нових видів продукції, удосконалення виробничих процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Реалізація інноваційних заходів здійснюється в рамках загальної стратегії технічного розвитку підприємства та передбачає постійне оновлення виробничо-технологічної бази.

Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності є технічне переоснащення виробництва. Підприємство приділяє значну увагу модернізації обладнання, проведенню капітальних ремонтів, удосконаленню виробничих ліній та підвищенню рівня автоматизації технологічних процесів. Впровадження сучасного обладнання сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню матеріало- та енергоємності виробництва, а також забезпечує стабільність якісних характеристик продукції.

Суттєву роль у інноваційній діяльності відіграє продуктова інноваційна діяльність, яка полягає у систематичному оновленні асортименту продукції. Підприємство постійно працює над створенням нових колекцій керамічної плитки та керамограніту, враховуючи сучасні тенденції дизайну, зміни споживчих уподобань та вимоги ринку. Розширення асортименту та впровадження нових видів продукції сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та розширенню ринків збуту.

Значна увага приділяється забезпеченню високої якості продукції. Центральна заводська лабораторія здійснює постійний контроль сировини, напівфабрикатів та готової продукції, а також бере участь у вдосконаленні

технологічних параметрів виробництва. Це створює необхідні передумови для впровадження технологічних інновацій та підвищення споживчих властивостей продукції.

Важливим елементом інноваційного розвитку підприємства є цифровізація виробничих і управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує автоматизацію окремих виробничих операцій, підтримку функціонування інформаційної інфраструктури та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. В умовах розвитку концепції Industry 4.0 цифровізація стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств.

Крім технологічних і продуктових інновацій, на підприємстві реалізуються організаційні інновації, що проявляються у вдосконаленні системи мотивації персоналу, застосуванні різних форм матеріального стимулювання та розвитку корпоративної культури. Використання мотиваційних механізмів, спрямованих на заохочення працівників до впровадження нових технічних рішень та підвищення ефективності виробничої діяльності, сприяє формуванню сприятливого середовища для інноваційного розвитку.

Для узагальнення основних напрямів інноваційної діяльності ПрАТ «ХПЗ» доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні напрями інноваційної діяльності ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок інноваційної діяльності	Характеристика реалізації
Технологічні інновації	Модернізація обладнання, удосконалення виробничих процесів, автоматизація
Продуктові інновації	Розроблення нових колекцій плитки та керамограніту, оновлення асортименту
Організаційні інновації	Удосконалення системи мотивації та організації праці
Цифрові інновації	Розвиток інформаційних систем та автоматизація управління
Екологічні та ресурсозберігаючі інновації	Зниження енергоємності виробництва, раціональне використання ресурсів
Інвестиційно-технічні інновації	Технічне переоснащення та оновлення виробничих потужностей

Проведений аналіз свідчить, що інноваційна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» має комплексний характер і охоплює технологічні, продуктові, організаційні та цифрові аспекти розвитку. Водночас більшість інноваційних заходів реалізуються в межах модернізації виробництва та вдосконалення існуючих технологій, тоді як інноваційна діяльність не має системного характеру та здійснюється переважно в рамках поточної виробничої діяльності. Відсутність спеціалізованого підрозділу та формалізованої інноваційної стратегії певною мірою обмежує можливості більш ефективного управління інноваційними процесами та потребує подальшого дослідження інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Харківський плитковий завод» формується під впливом виробничо-технічних, кадрових, фінансових та організаційних чинників, які в сукупності забезпечують можливості для здійснення інноваційної діяльності.

Однією з найважливіших складових інноваційного потенціалу підприємства є виробничо-технічний потенціал. Проведений у підрозділі 2.1 аналіз показав, що у структурі активів ПрАТ «ХПЗ» переважають необоротні активи, частка яких перевищує 60 %, що свідчить про наявність значної матеріально-технічної бази. Наявність сучасних виробничих потужностей, спеціалізованих цехів, технологічних служб та центральної заводської лабораторії створює передумови для вдосконалення технологічних процесів, модернізації обладнання та освоєння нових видів продукції.

Важливе значення для забезпечення інноваційного розвитку має діяльність служби головного технолога, підрозділів модернізації та технічного контролю, які забезпечують підтримання технологічного рівня виробництва та реалізацію заходів щодо його оновлення.

Не менш важливою складовою інноваційного потенціалу є кадровий потенціал підприємства. Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2025 році, ПрАТ «ХПЗ» має висококваліфікований персонал, який володіє необхідними знаннями та практичним досвідом роботи у сфері виробництва

керамічної продукції. На підприємстві функціонують системи матеріального стимулювання, які передбачають преміювання за досягнення виробничих показників, впровадження раціоналізаторських пропозицій та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Зростання продуктивності праці та підвищення рівня оплати праці свідчать про прагнення керівництва підприємства зберегти кваліфікованих працівників та створити умови для підтримання інноваційної активності персоналу.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану показав, що ПрАТ «ХПЗ» характеризується достатньо високим рівнем фінансової стійкості та платоспроможності. Переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування, наявність стабільного чистого прибутку та позитивна динаміка фінансових результатів формують необхідну фінансову основу для реалізації заходів технічного розвитку та впровадження інновацій.

Разом із тим інноваційна діяльність потребує значних інвестиційних ресурсів, а складні умови функціонування економіки та високий рівень зовнішніх ризиків можуть обмежувати масштаби фінансування інноваційних проєктів. Тому важливого значення набуває ефективне використання власних фінансових ресурсів та пошук додаткових джерел фінансування інноваційного розвитку.

Організаційний потенціал ПрАТ «ХПЗ» визначається наявністю розвиненої системи управління, чітким розподілом функцій між структурними підрозділами та достатнім рівнем координації виробничих і технологічних процесів. Водночас аналіз організаційної структури показав, що на підприємстві відсутній окремий структурний підрозділ, відповідальний за управління інноваційною діяльністю. Функції щодо планування та реалізації інновацій розподілені між різними службами, що може ускладнювати координацію інноваційних проєктів та знижувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, організаційний потенціал підприємства можна оцінити як достатній, однак існуюча система управління потребує подальшого вдосконалення в напрямі підвищення рівня координації інноваційних процесів.

Для узагальнення результатів оцінювання інноваційного потенціалу ПрАТ «ХПЗ» доцільно представити його складові у вигляді таблиці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка складових інноваційного потенціалу ПрАТ «ХПЗ»

Складова інноваційного потенціалу	Характеристика	Рівень розвитку
Виробничо-технічний потенціал	Сучасна матеріально-технічна база, технологічні служби, лабораторія	Високий
Кадровий потенціал	Кваліфікований персонал, система мотивації, зростання продуктивності праці	Високий
Фінансовий потенціал	Висока частка власного капіталу, прибутковість, фінансова стійкість	Достатній
Організаційний потенціал	Розвинена структура управління, відсутність спеціалізованого інноваційного підрозділу	Достатній
Інноваційний потенціал загалом	Наявність ресурсів та можливостей для реалізації інноваційного розвитку	Достатній–високий

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» володіє достатнім інноваційним потенціалом, який забезпечує можливості для подальшого технічного та технологічного розвитку. Найбільш сильними сторонами підприємства є виробничо-технічна база та кадровий потенціал, тоді як організаційний механізм управління інноваційною діяльністю потребує вдосконалення. Це обумовлює необхідність проведення комплексної оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства та визначення напрямів її підвищення.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити комплексну оцінку ефективності управління інноваційною діяльністю (табл. 2.13).

Комплексна оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок оцінювання	Основні характеристики	Оцінка
Ресурсне забезпечення	Значний виробничо-технічний потенціал, кваліфікований персонал, достатні фінансові ресурси	Висока
Інноваційна активність	Модернізація обладнання, оновлення продукції, автоматизація процесів	Середня
Результативність інноваційної діяльності	Зростання доходу, прибутку, продуктивності праці та фондівддачі	Висока
Організація управління інноваційною діяльністю	Відсутність окремого підрозділу та формалізованої інноваційної стратегії	Середня
Загальна ефективність управління інноваційною діяльністю	Наявність потенціалу для подальшого розвитку та підвищення ефективності	Достатня

Узагальнюючи результати комплексної оцінки, можна зробити висновок, що система управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» є достатньо ефективною та забезпечує реалізацію завдань технічного й технологічного розвитку підприємства. Наявний виробничо-технічний, кадровий та фінансовий потенціал створює сприятливі умови для подальшого впровадження інновацій та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблем, які стримують підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. До них належать відсутність спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями, недостатній рівень формалізації інноваційної політики, децентралізований характер управління інноваційними процесами та відсутність комплексного підходу до планування й контролю реалізації інноваційних проєктів. Наявність зазначених проблем обумовлює необхідність розроблення заходів щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ», які будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення інноваційної діяльності ПрАТ «ХПЗ»

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, прискоренням науково-технічного прогресу та необхідністю постійного оновлення продукції і технологій. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його здатністю своєчасно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Відповідно, важливого значення набуває формування дієвої системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечувала б координацію інноваційних процесів, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз показав, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» приділяє значну увагу питанням технічного та технологічного розвитку, модернізації виробництва, розширенню асортименту продукції та впровадженню сучасних інформаційних технологій. Підприємство володіє достатнім інноваційним потенціалом, який формується за рахунок сучасної виробничо-технічної бази, кваліфікованого персоналу, наявності власних фінансових ресурсів та сформованої системи виробничого менеджменту. Разом з тим результати дослідження дозволили виявити низку проблем, що знижують ефективність управління інноваційною діяльністю та обмежують можливості повного використання наявного потенціалу. У зв'язку з цим виникає необхідність формування альтернативних напрямів удосконалення, кожен з яких має власні переваги, особливості реалізації та очікувані результати (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні проблеми управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Одним із можливих напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю є створення окремого структурного підрозділу, який би забезпечував координацію інноваційних процесів на підприємстві. У сучасній практиці управління функції управління інноваціями часто концентруються в межах відділу інноваційного розвитку, центру досліджень та розробок або покладаються на окремого менеджера з інновацій.

Основною метою створення такого підрозділу є централізація процесів планування, координації та контролю реалізації інноваційних заходів. До його функціональних обов'язків можуть належати:

- розроблення та реалізація інноваційної стратегії підприємства;

- моніторинг сучасних технологічних тенденцій;
- пошук перспективних напрямів розвитку продукції та виробництва;
- координація взаємодії між виробничими, технологічними та інформаційними службами;
- підготовка та супровід інноваційних проєктів;
- оцінювання економічної ефективності впровадження інновацій.

Перевагою такого рішення є концентрація відповідальності за інноваційний розвиток підприємства та підвищення рівня координації між структурними підрозділами. Водночас створення нового підрозділу потребуватиме додаткових фінансових витрат, збільшення чисельності управлінського персоналу та внесення змін до існуючої організаційної структури.

Іншим можливим напрямом удосконалення системи управління інноваційною діяльністю є розроблення та впровадження формалізованої інноваційної політики підприємства. Проведений аналіз показав, що інноваційні процеси на ПрАТ «ХПЗ» реалізуються переважно в рамках поточних виробничих завдань, що ускладнює забезпечення їх системності та стратегічної спрямованості.

Інноваційна політика повинна виступати складовою загальної стратегії розвитку підприємства та визначати:

- стратегічні цілі інноваційного розвитку;
- пріоритетні напрями інноваційної діяльності;
- порядок формування та відбору інноваційних проєктів;
- принципи фінансування інновацій;
- систему контролю та оцінювання результативності інноваційної діяльності;
- механізми стимулювання працівників до участі в інноваційних процесах.

Запровадження такого документа сприятиме підвищенню узгодженості

інноваційних рішень зі стратегічними цілями підприємства та забезпечить системність реалізації інноваційних заходів. Однак розроблення та впровадження інноваційної політики потребуватиме певного часу та активної участі керівництва підприємства.

Ще одним напрямом удосконалення є централізація управління інноваційними процесами. У даний час реалізація інноваційних заходів на підприємстві здійснюється різними службами, серед яких технологічні, виробничі, ремонтні, інформаційні та інші підрозділи. Такий підхід дозволяє використовувати професійний потенціал окремих структурних одиниць, проте ускладнює координацію дій та контроль реалізації інноваційних проєктів.

Одним із варіантів вирішення цієї проблеми може бути створення постійно діючої координаційної групи з управління інноваціями, до складу якої можуть входити представники основних функціональних підрозділів підприємства.

До її основних завдань можуть належати:

- погодження інноваційних ініціатив;
- визначення пріоритетності інноваційних проєктів;
- координація взаємодії між структурними підрозділами;
- розподіл ресурсів між проєктами;
- контроль за дотриманням термінів виконання робіт.

Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень та покращенню внутрішніх комунікацій. Разом із тим надмірна централізація може призвести до ускладнення процедур прийняття рішень та зниження оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища.

Найбільш перспективним напрямом удосконалення системи управління інноваційною діяльністю є впровадження комплексного підходу до планування, організації та контролю реалізації інноваційних проєктів. Необхідність такого підходу обумовлена тим, що інноваційна діяльність ПрАТ «ХПЗ» здійснюється переважно у формі окремих заходів технічного розвитку

та модернізації виробництва, при цьому відсутня єдина система управління інноваційними проєктами.

Основою запропонованого підходу може стати використання принципів проєктного менеджменту, які передбачають:

- формування портфеля інноваційних проєктів;
- визначення цілей та очікуваних результатів кожного проєкту;
- планування ресурсів, строків та бюджету;
- закріплення відповідальних осіб за реалізацію окремих етапів;
- моніторинг виконання робіт;
- контроль використання ресурсів;
- оцінювання результативності реалізованих проєктів.

На відміну від попередніх напрямів, реалізація комплексного підходу не потребує створення нових структурних підрозділів або суттєвих організаційних змін. Водночас він забезпечує системність управління інноваційною діяльністю, підвищує прозорість реалізації інноваційних заходів та сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів підприємства.

Для узагальнення характеристик запропонованих напрямів доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика альтернативних напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок удосконалення	Основна мета	Очікуваний результат
Створення спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями	Концентрація функцій управління інноваційною діяльністю	Підвищення рівня координації інноваційних процесів
Формалізація інноваційної політики	Забезпечення стратегічної спрямованості інноваційної діяльності	Системність інноваційного розвитку
Централізація управління інноваційними процесами	Узгодження діяльності структурних підрозділів	Покращення координації та внутрішніх комунікацій
Впровадження комплексного підходу до планування та контролю інноваційних проєктів	Формування цілісної системи управління інноваційними процесами	Підвищення ефективності управління та використання ресурсів

Вибір найбільш доцільного напрямку удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства повинен базуватися не лише на теоретичних міркуваннях, але й на оцінюванні практичних можливостей його реалізації, необхідних ресурсів та очікуваних результатів. У зв'язку з цим доцільним є проведення порівняльної оцінки запропонованих альтернатив за низкою критеріїв, які дозволяють визначити найбільш ефективний варіант удосконалення для ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Для оцінювання альтернативних напрямів було використано бальний метод, який передбачає оцінювання кожного варіанта за п'ятибальною шкалою. При цьому оцінка «1» відповідає найменш сприятливому значенню критерію, а оцінка «5» – найбільш сприятливому. Як критерії оцінювання були обрані:

- необхідний обсяг витрат на реалізацію заходу;
- складність впровадження;
- швидкість отримання результату;
- вплив на ефективність управління інноваційною діяльністю;
- гнучкість та можливість адаптації до змін;
- відповідність існуючій організаційній структурі підприємства.

Застосування зазначених критеріїв дозволяє комплексно оцінити кожен із запропонованих напрямів та визначити найбільш раціональний варіант удосконалення системи управління інноваційною діяльністю (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка альтернативних напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Критерії оцінювання	Створення спеціалізованого підрозділу	Формалізація інноваційної політики	Централізація управління інноваційними процесами	Комплексний підхід до планування та контролю інноваційних проєктів
1	2	3	4	5
Рівень необхідних витрат	2	4	3	5

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Простота впровадження	2	4	3	5
Швидкість отримання результату	3	4	4	5
Вплив на ефективність управління	5	4	4	5
Гнучкість та адаптивність	3	4	3	5
Відповідність існуючій структурі підприємства	2	5	3	5
Загальна оцінка	17	25	20	30

Результати проведеної оцінки свідчать, що найбільшу сумарну кількість балів отримав напрям, пов'язаний із впровадженням комплексного підходу до планування та контролю реалізації інноваційних проєктів. Це пояснюється тим, що його реалізація не потребує істотних змін організаційної структури підприємства та значних фінансових витрат. Водночас даний підхід дозволяє забезпечити системність управління інноваційною діяльністю, покращити координацію між структурними підрозділами, підвищити прозорість реалізації інноваційних заходів та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Друге місце за результатами оцінювання посідає формалізація інноваційної політики підприємства. Запровадження відповідного документа дозволить визначити стратегічні пріоритети інноваційного розвитку та забезпечити узгодженість інноваційної діяльності із загальною стратегією підприємства. Разом із тим ефективність такого заходу значною мірою залежить від наявності механізмів практичної реалізації визначених положень.

Менш привабливими з точки зору витрат і складності реалізації є створення спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями та

централізація управління інноваційними процесами. Незважаючи на потенційно позитивний вплив на координацію інноваційної діяльності, зазначені напрями передбачають необхідність внесення змін до існуючої організаційної структури підприємства та можуть супроводжуватися збільшенням адміністративних витрат.

Для більш наочного представлення результатів оцінювання доцільно узагальнити сильні сторони кожного напрямку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Переваги та обмеження альтернативних напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок удосконалення	Основні переваги	Основні обмеження
Створення спеціалізованого підрозділу	Концентрація функцій управління інноваціями, чіткий розподіл відповідальності	Додаткові витрати, необхідність структурних змін
Формалізація інноваційної політики	Системність та стратегічна спрямованість інноваційної діяльності	Потребує розроблення внутрішніх нормативних документів
Централізація управління інноваційними процесами	Покращення координації між підрозділами	Можливе ускладнення управлінських процедур
Комплексний підхід до планування та контролю інноваційних проєктів	Висока ефективність, низькі витрати, можливість реалізації в межах існуючої структури	Необхідність адаптації управлінських процедур та підготовки персоналу

Таким чином, проведена порівняльна оцінка альтернативних напрямів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволила визначити, що найбільш доцільним є впровадження комплексного підходу до планування та контролю реалізації інноваційних проєктів. Даний напрямок характеризується оптимальним співвідношенням між необхідними витратами, складністю впровадження та очікуваними результатами, що робить його найбільш перспективним для практичної реалізації на підприємстві. Саме цей напрямок буде покладено в основу рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ» у наступному підрозділі.

3.2. Розробка програми заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Проведене у попередньому підрозділі дослідження дозволило встановити, що найбільш доцільним напрямом удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» є впровадження комплексного підходу до планування та контролю реалізації інноваційних проєктів. Вибір саме цього напрямку обумовлений можливістю застосування комплексного підходу, що сприятиме підвищенню ефективності координації інноваційних процесів, покращенню контролю за реалізацією інноваційних заходів та більш раціональному використанню наявного інноваційного потенціалу підприємства.

Враховуючи особливості функціонування ПрАТ «ХПЗ», доцільним є впровадження програми заходів, спрямованої на вдосконалення процесів планування, організації та контролю інноваційної діяльності. Запропонована програма не передбачає кардинальної перебудови системи управління, а ґрунтується на вдосконаленні існуючих управлінських процедур та посиленні координації між структурними підрозділами підприємства.

Програма заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ» представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Захід	Зміст заходу	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Формування переліку інноваційних проєктів	Визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та систематизація інноваційних ініціатив	Керівництво підприємства, служба головного технолога	Формування портфеля інноваційних проєктів
Розробка планів реалізації інноваційних проєктів	Визначення етапів виконання, ресурсів та строків реалізації	Технологічні та виробничі підрозділи	Підвищення організованості реалізації проєктів

Закріплення відповідальних осіб	Визначення координаторів проєктів та розподіл повноважень	Керівництво підприємства	Підвищення відповідальності за результати
Організація моніторингу виконання проєктів	Періодичний контроль виконання заходів та дотримання строків	Керівники підрозділів	Своєчасне виявлення відхилень
Оцінювання результатів реалізації проєктів	Аналіз досягнутих результатів та ефективності використання ресурсів	Економічні та виробничі служби	Підвищення ефективності інноваційної діяльності

Запропоновані заходи доцільно реалізовувати послідовно, що дозволить забезпечити поступове вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю та мінімізувати ризики, пов'язані з організаційними змінами. Орієнтовний план реалізації запропонованих заходів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

План реалізації заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Етап	Зміст робіт	Термін реалізації
I	Формування переліку інноваційних проєктів	1 місяць
II	Розробка планів реалізації проєктів	1 місяць
III	Визначення відповідальних осіб та координації робіт	1 місяць
IV	Організація системи моніторингу виконання проєктів	Постійно
V	Оцінювання результатів та коригування планів	Постійно

Реалізація запропонованої програми заходів дозволить підвищити рівень системності управління інноваційною діяльністю, забезпечити більш ефективну взаємодію між структурними підрозділами та покращити контроль за виконанням інноваційних проєктів. Крім того, застосування комплексного підходу до планування та контролю інноваційних заходів сприятиме підвищенню гнучкості системи управління та створенню сприятливих умов для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

Ефективність реалізації запропонованої програми заходів значною мірою залежить від послідовності виконання запланованих робіт, чіткого

розподілу відповідальності та координації дій між структурними підрозділами підприємства. У зв'язку з цим доцільним є формування дорожньої карти реалізації запропонованих заходів, яка визначає основні етапи впровадження, відповідальних виконавців та очікувані результати.

Запровадження комплексного підходу до планування та контролю інноваційних проєктів доцільно здійснювати поетапно. Такий підхід дозволить забезпечити поступову адаптацію існуючої системи управління до нових умов, мінімізувати організаційні ризики та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

На підготовчому етапі передбачається формування переліку інноваційних проєктів та визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку. Особлива увага повинна приділятися проєктам, спрямованим на модернізацію виробництва, впровадження енергоощадних технологій, удосконалення технологічних процесів та оновлення асортименту продукції.

Наступним етапом є планування реалізації інноваційних проєктів, що передбачає визначення термінів виконання окремих робіт, необхідних ресурсів та відповідальних осіб. На даному етапі важливого значення набуває узгодження дій між технологічними, виробничими та економічними службами підприємства.

Організаційний етап передбачає закріплення відповідальності за реалізацію окремих проєктів та визначення порядку взаємодії між структурними підрозділами. Це дозволить підвищити рівень відповідальності виконавців та забезпечити більш ефективний контроль за виконанням запланованих заходів.

Контрольний етап полягає у здійсненні постійного моніторингу реалізації інноваційних проєктів, аналізі виконання планових показників та своєчасному виявленні можливих відхилень. У разі необхідності можуть вноситися корективи до планів реалізації окремих проєктів.

Завершальним етапом є оцінювання досягнутих результатів, визначення ефективності реалізованих заходів та формування пропозицій щодо

подальшого удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Для систематизації основних етапів реалізації запропонованої програми доцільно сформувані дорожню карту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дорожня карта реалізації програми заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Етап реалізації	Основний зміст робіт	Відповідальні виконавці	Очікуваний результат
Підготовчий	Формування портфеля інноваційних проєктів та визначення пріоритетів	Керівництво підприємства, служба головного технолога	Визначення основних напрямів інноваційного розвитку
Планувальний	Розробка планів реалізації проєктів, визначення ресурсів та строків	Технологічні, виробничі та економічні служби	Формування планів реалізації інноваційних проєктів
Організаційний	Розподіл повноважень та призначення відповідальних осіб	Керівництво підприємства	Підвищення рівня відповідальності за реалізацію проєктів
Контрольний	Моніторинг виконання проєктів та коригування планів	Керівники структурних підрозділів	Своєчасне виявлення відхилень та підвищення керованості процесів
Оцінювальний	Аналіз результатів та визначення ефективності реалізованих заходів	Економічні та виробничі служби	Підвищення ефективності інноваційної діяльності

Розроблена дорожня карта забезпечує послідовність реалізації запропонованих заходів та дозволяє сформувані цілісний підхід до удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод». Її застосування сприятиме підвищенню рівня організованості інноваційних процесів, покращенню координації між структурними підрозділами та створенню передумов для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Важливою умовою забезпечення ефективності управління інноваційною діяльністю є наявність системи показників, яка дозволяє здійснювати моніторинг результативності реалізації запланованих заходів та своєчасно

виявляти відхилення від поставлених цілей. Формування такої системи дає можливість оцінювати не лише кінцеві результати інноваційної діяльності, але й ефективність управлінських рішень, рівень використання ресурсів та ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження запропонованої програми заходів потребує використання комплексної системи показників, яка дозволить оцінювати результативність управлінських рішень за різними напрямками. Такий підхід відповідає принципам комплексності та системності управління інноваційними процесами та забезпечує можливість здійснення постійного контролю за ходом реалізації інноваційних проєктів.

Для оцінювання результативності реалізації програми заходів доцільно використовувати показники, які характеризують організаційну, управлінську, виробничу, економічну та інноваційну ефективність. Застосування зазначених показників дозволить оцінити ступінь досягнення поставлених цілей та визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю.

Зокрема, організаційна ефективність може оцінюватися за рівнем виконання календарних планів реалізації інноваційних проєктів та дотриманням встановлених термінів виконання робіт. Управлінська ефективність визначається якістю координації між структурними підрозділами, рівнем виконання поставлених завдань та своєчасністю прийняття управлінських рішень.

Виробнича ефективність характеризується швидкістю впровадження нових технологічних рішень, темпами оновлення продукції та результативністю реалізації заходів з модернізації виробництва. Економічна ефективність може визначатися на основі показників зростання обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Окрему групу становлять показники інноваційної ефективності, які дозволяють оцінити безпосередній вплив запропонованих заходів на

інноваційний розвиток підприємства. До них можуть належати частка нової продукції в загальному обсязі виробництва, кількість реалізованих інноваційних проєктів, темпи оновлення асортименту та рівень використання сучасних технологій.

Для систематизації запропонованих показників доцільно сформувані відповідну систему оцінювання результативності реалізації програми заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Система показників оцінювання результативності реалізації програми заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок оцінювання	Показники результативності	Очікуваний ефект
Організаційна ефективність	Рівень виконання планів, дотримання термінів реалізації проєктів	Підвищення організованості інноваційних процесів
Управлінська ефективність	Кількість реалізованих проєктів, своєчасність прийняття рішень	Покращення координації та контролю
Виробнича ефективність	Темпи оновлення продукції, швидкість впровадження нових технологій	Підвищення технологічного рівня виробництва
Економічна ефективність	Обсяги реалізації продукції, продуктивність праці, рівень витрат	Підвищення результативності діяльності підприємства
Інноваційна ефективність	Частка нової продукції, кількість інноваційних проєктів	Активізація інноваційного розвитку підприємства

Запропонована система показників може використовуватися керівництвом ПрАТ «ХПЗ» для здійснення моніторингу реалізації інноваційних проєктів та оцінювання результативності управлінських рішень. Її застосування дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти реалізації програми заходів, забезпечити підвищення рівня керованості інноваційними процесами та сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, формування системи показників оцінювання результативності реалізації програми заходів є важливою складовою удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський

плитковий завод». Використання комплексного підходу до оцінювання результатів дозволить забезпечити більш ефективне управління інноваційними процесами, підвищити результативність використання наявного інноваційного потенціалу та створити умови для подальшого розвитку підприємства.

Реалізація будь-яких організаційних змін, пов'язаних з удосконаленням управління інноваційною діяльністю, супроводжується певними ризиками, які можуть впливати на ефективність впровадження запланованих заходів та досягнення поставлених цілей. Своєчасне виявлення потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації є важливою передумовою успішної реалізації програми удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Запропонована програма заходів базується на вдосконаленні існуючих управлінських процесів і не передбачає суттєвої реорганізації структури підприємства, що дозволяє мінімізувати витрати на впровадження та забезпечити поступову адаптацію працівників до нових підходів в управлінні інноваційною діяльністю. Такий підхід значною мірою знижує ймовірність виникнення критичних ризиків. Разом з тим окремі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть впливати на темпи реалізації програми та рівень досягнення очікуваних результатів.

Одним із найбільш імовірних ризиків є опір змінам з боку персоналу. Впровадження нових підходів до планування та контролю інноваційних проєктів може супроводжуватися небажанням працівників змінювати усталені методи роботи, що здатне уповільнити процес реалізації запропонованих заходів. Зниження впливу даного ризику можливе за рахунок інформування працівників щодо цілей і переваг впроваджуваних змін, а також залучення відповідальних працівників до процесу реалізації інноваційних проєктів.

Певний негативний вплив може мати недостатній рівень координації між структурними підрозділами підприємства. Оскільки реалізація інноваційних проєктів передбачає взаємодію виробничих, технологічних,

економічних та інформаційних служб, несвоєчасний обмін інформацією або неузгодженість дій можуть призвести до порушення термінів виконання окремих етапів проєктів. Для мінімізації такого ризику необхідно забезпечити чіткий розподіл повноважень та посилити контроль за виконанням запланованих заходів.

До числа потенційних ризиків також належить недостатність фінансових та матеріальних ресурсів для реалізації окремих інноваційних проєктів. В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємство може бути змушене переглядати пріоритети розвитку та коригувати обсяги фінансування окремих заходів. У зв'язку з цим доцільним є поетапне впровадження програми та концентрація ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках інноваційного розвитку.

Крім внутрішніх ризиків, на результати реалізації програми можуть впливати фактори зовнішнього середовища, зокрема зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сировину та енергоносії, посилення конкурентного тиску або нестабільність економічної ситуації в країні. У таких умовах важливого значення набуває постійний моніторинг зовнішнього середовища та можливість оперативного коригування планів реалізації інноваційних проєктів.

Для систематизації основних ризиків реалізації запропонованої програми заходів та визначення шляхів їх мінімізації доцільно сформулювати відповідну таблицю (табл. 3.10).

Таблиця 3.8

Основні ризики реалізації програми заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ» та способи їх мінімізації

Ризик	Можливі наслідки	Заходи щодо мінімізації
1	2	3
Опір персоналу організаційним змінам	Уповільнення впровадження заходів, зниження ефективності реалізації програми	Інформування працівників, залучення персоналу до процесу впровадження змін

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Недостатній рівень координації між підрозділами	Порушення строків виконання робіт, дублювання функцій	Чіткий розподіл відповідальності та посилення контролю
Обмеженість фінансових ресурсів	Відтермінування реалізації окремих проєктів	Поетапне впровадження заходів, концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках
Зміни зовнішнього середовища	Необхідність коригування планів реалізації проєктів	Постійний моніторинг зовнішніх факторів та гнучке планування
Недостатній рівень інформаційного забезпечення	Ускладнення контролю та координації інноваційних процесів	Удосконалення системи обміну інформацією між підрозділами
Відхилення від запланованих строків реалізації проєктів	Зниження ефективності інноваційної діяльності	Організація систематичного моніторингу виконання проєктів

Аналіз потенційних ризиків свідчить, що більшість із них мають організаційний характер та можуть бути мінімізовані шляхом удосконалення координації між структурними підрозділами, посилення контролю за реалізацією інноваційних проєктів та забезпечення гнучкості процесу планування. При цьому запропонована програма заходів не потребує значних структурних змін або великих фінансових вкладень, що знижує рівень ризику її впровадження.

Таким чином, оцінка можливих ризиків реалізації програми заходів дозволяє зробити висновок про достатньо високий рівень її практичної реалізованості. Наявність механізмів своєчасного виявлення та мінімізації потенційних загроз створює передумови для успішного впровадження запропонованих заходів та підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод».

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства та сформовано методичну основу для подальшого аналізу діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Встановлено, що інноваційна діяльність є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Вона являє собою комплекс процесів, пов'язаних зі створенням, впровадженням і комерціалізацією нових або вдосконалених продуктів, технологій, організаційних та управлінських рішень. З'ясовано, що ефективність інноваційної діяльності залежить від рівня ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У результаті дослідження особливостей управління інноваційною діяльністю визначено, що воно є складовою загальної системи менеджменту підприємства та реалізується через виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю й регулювання інноваційних процесів. Ефективне управління забезпечує узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства та сприяє підвищенню результативності його діяльності.

Також встановлено, що оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який враховує ресурсні, процесні та результативні аспекти інноваційного розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати систему показників оцінювання, що включає показники ресурсного забезпечення, інноваційної активності, результативності інноваційної діяльності та ефективності управління інноваційними процесами.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз результатів

діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників керамічної плитки в Україні та має значний виробничий потенціал, розвинену організаційну структуру та необхідні передумови для подальшого розвитку. Організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом, а реалізація інноваційних процесів забезпечується технологічними, виробничими, інженерними та інформаційними підрозділами.

Аналіз трудових ресурсів показав, що у 2025 році на підприємстві відбулося скорочення середньооблікової чисельності працівників, проте одночасно спостерігалось зростання витрат на оплату праці та продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Дослідження майнового стану дозволило встановити зростання вартості активів підприємства, у структурі яких переважають необоротні активи, що є характерним для капіталомістких виробництв.

Аналіз джерел формування капіталу засвідчив високий рівень фінансової незалежності ПрАТ «ХПЗ», оскільки основну частину пасивів становить власний капітал. Підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та низькою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Водночас результати аналізу фінансових показників свідчать про зростання обсягів реалізації продукції, валового, операційного та чистого прибутку у 2025 році порівняно з попереднім роком.

Проведена оцінка рентабельності, ділової активності та ліквідності підтвердила, що підприємство є прибутковим, платоспроможним та ефективно використовує наявні ресурси. Загалом фінансово-економічний стан ПрАТ «Харківський плитковий завод» можна оцінити як стабільний, що створює сприятливі умови для реалізації заходів технічного переоснащення, впровадження нових технологій та подальшого розвитку інноваційної діяльності

Проведений аналіз управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволив встановити, що підприємство

приділяє значну увагу питанням технічного та технологічного розвитку, модернізації виробництва, оновленню асортименту продукції та впровадженню сучасних інформаційних технологій. Управління інноваційними процесами здійснюється в межах існуючої організаційної структури за участю керівництва підприємства, технологічних, виробничих, інженерних та інформаційних підрозділів, що забезпечує реалізацію основних напрямів інноваційної діяльності.

Результати аналізу свідчать, що інноваційна діяльність ПрАТ «ХПЗ» має комплексний характер і охоплює технологічні, продуктові, організаційні, цифрові та ресурсозберігаючі напрями. Підприємство володіє достатнім інноваційним потенціалом, основу якого становлять сучасна виробничо-технічна база, кваліфікований персонал, стабільний фінансовий стан та наявність необхідних організаційних передумов для подальшого розвитку. Проведена комплексна оцінка дозволила визначити загальну ефективність управління інноваційною діяльністю як достатню.

Водночас у процесі дослідження було виявлено ряд проблем, що стримують підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. До них належать відсутність спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями, недостатній рівень формалізації інноваційної політики, децентралізований характер управління інноваційними процесами та відсутність комплексного підходу до планування і контролю реалізації інноваційних проєктів. Наявність зазначених недоліків обумовлює необхідність удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод», що стане предметом дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

В третьому розділі роботи обґрунтовано альтернативні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства та проведено їх порівняльну оцінку. За результатами аналізу встановлено, що найбільш доцільним напрямом є впровадження комплексного підходу до планування та контролю реалізації інноваційних проєктів, оскільки його

реалізація не потребує суттєвих структурних змін та значних фінансових витрат.

Розроблено програму заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «ХПЗ», яка передбачає формування портфеля інноваційних проєктів, удосконалення процесів планування, закріплення відповідальності за реалізацію проєктів, організацію моніторингу та оцінювання результатів інноваційної діяльності. Запропоновано дорожню карту реалізації програми заходів, систему показників оцінювання її результативності та визначено основні ризики впровадження з відповідними заходами щодо їх мінімізації.

Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня координації між структурними підрозділами, покращенню планування та контролю інноваційних процесів, більш ефективному використанню інноваційного потенціалу підприємства та зміцненню його конкурентних позицій. Запропоновані рекомендації мають практичний характер і можуть бути використані ПрАТ «Харківський плитковий завод» для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю та забезпечення подальшого інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання виконані в повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авігдора Г., Капіца Ю. Законодавче регулювання інноваційної діяльності в Європейському Союзі та державах – членах ЄС : монографія. Київ : Фенікс, 2011. С. 29–35.
2. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. №3(664). С. 20-34.
3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Білик О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №6. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.101
5. Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкарь Ю. І. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2018. № 8. С. 280-285. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/39.pdf (дата звернення 05.04.2026)
6. Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 180 с.
7. Брюшкова Н. О., Луць В. Ю. система управління інноваційною діяльністю на підприємстві: основні поняття та функції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 236-239. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/48.pdf> (дата звернення 05.04.2026)
8. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ : «Перун», 2005. 1728 с.
9. Волкова М.В., Подвігін А.Д. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>

10. Гейдарова О. В., Мала О. М. Управління інноваційною діяльністю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 1. С. 66-69. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-12.
11. Геєць В.М. Інновації й економіка: підсумки та перспективи (стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 30 квітня 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 6. С. 56-59. URL: <https://doi.org/10.15407/vism2025.06.056> (дата звернення: 25.05.2026)
12. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 23 (1). С. 61–64. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25507> (дата звернення 05.04.2026)
13. ГОЛДЕН ТАЙЛ, ТОВ. URL: [http:// https://goldentile.com.ua/](http://https://goldentile.com.ua/) (дата звернення: 05.03.2026).
14. Головка Л. Інституціональні умови формування моделі інноваційної економіки. *Розвиток форм та методів сучасного менеджменту, економіки і права в умовах глобалізації* : Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф. Т 1. Дніпропетровськ, 2016. 324 с.
15. Декалюк О. В., Нянько В.М., Плосконос Н.В. Управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4 (96). С. 148-153 URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.21>.
16. Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №2 (74). С. 139–145. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-139-145>.
17. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.04.2026)
18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001.

864 с.

19. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія / І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 384 с.

URL: <https://surl.lu/gjxaqz>

20. Закон України «Про акціонерні товариства». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, № 50-51, ст.384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 04.05.2026)

21. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 17.04.2026)

22. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія / О. О. Захаркін. – Суми : Сумський державний університет, 2015. – 400 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1af5ed62-860e-4522-bf5e-7f0d392f28ba/content> (дата звернення 05.04.2026)

23. Іванова В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: оцінка ефективності процесу / В. В. Іванова. *Вісник післядипломної освіти*. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2021. №16. С. 162-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2021_16_13. (дата звернення 05.04.2026)

24. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/161> (дата звернення: 26.04.2026).

25. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

26. Іполітова І. Я., Селезньова Г. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного*

ун-ту. 2020. Т. 25. Вип. 6(85). С. 143-149. URL: <https://surl.li/kdjki> (дата звернення 05.05.2026)

27. Карпенко В. Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. Л. Карпенко. Хмельницький, 2005. 20 с.

28. Колещук О., Гарматій М. Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. Вип. 10(20). С. 38–45. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-04).

29. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Копитко-Блага.pdf> (дата звернення 01.04.2026)

30. Корольова, О., Баблюк, А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 262-265. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-39>. (дата звернення 05.04.2026)

31. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 505 с.

32. Краус Н. М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. № 2(4). С. 36–41.

33. Кривов'язюк І. В. Інноваційна економіка : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 384 с.

34. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенко. Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624с.

35. Марчук Ю. М. Особливості стратегічного управління інноваціями на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2023. Вип. 48. С. 134–138. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/274432>.

36. Мисилюк В. С. Співвідношення концепцій «підприємництво», «інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво». *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 119–125.

37. Михайленко О. В., Данчук Ю. П. Черняк В. А. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №53. С. 105-108.

38. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *ECONOMICS*. 2024. № 2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf>. (дата звернення 05.04.2026)

39. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління : монографія / А.Є. Никифоров. Київ : КНЕУ, 2010. 420 с.

40. Павлова Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 13-18. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.9.13

41. Панас Я. В., Ткач С. М. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теоретичний аспект. *Регіональна економіка*. 2013, №1. С. 69-75. URL: https://re.gov.ua/re201301/re201301_069_PanasYaV,TkachSM.pdf (дата звернення 04.04.2026)

42. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.

43. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (21). С. 169–171.

44. Польова Н. М. Формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств та фактори стратегічного розвитку інноваційної сприятливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/14.pdf (дата звернення 05.04.2026)

45. Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод». URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення: 03.05.2024).

46. Разводовська В.О., Заяц О.В., Парохненко О.С., Гнатенко І.А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290–297. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-159-172.

47. Руденко Д. О., Салманов А. Управління інноваційним розвитком підприємства через призму конкурентоспроможності. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 203-207.

48. Савчук В. С. Інформаційна підтримка процесів управління інноваційною діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 8. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.21>.

49. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>. (дата звернення: 03.05.2026).

50. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>.

51. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.

52. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник для студ. вищ.

навч. закл. Київ : Либідь, 2006. 477 с.

53. Федулова Л. І., Мазаракі А. А., Андрощук Г. О. Інноваційна політика : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 604 с.

54. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 103-109. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2022/01/12-Fomichenko.pdf> (дата звернення 05.04.2026)

55. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4 (37). С. 48-54. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/37_2022/9.pdf (дата звернення 04.05.2026)

56. Христенко О.В., Коцюруба Б.Ю. Особливості управління розвитком підприємства на інноваційній основі. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 777-781.

57. Христенко О.В., Кравченко Р.В. Управління інноваціями у сфері інформаційного забезпечення підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 672–697.

58. Чаркіна. Т. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3, №.5. с. 294-302. URL: <https://surl.li/dcoqah> (дата звернення 05.04.2026)

59. Чернишов О. Ю., Павловська Ю. В. Вплив індексу інноваційного розвитку на стан економічного розвитку та бізнес-середовища України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. No 1–2 (80–81). С. 145–162.

60. Чернишов О., Скібіцька Л., Школенко О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142> (дата звернення 05.04.2026)

61. Черноіванова Г. С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 31. С. 58-61.

62. Шевченко Н. Ю., Мала Ю. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: концепція та методи прийняття рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2(52). С. 151-154.

63. Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 74-80.

64. Шимановська–Діанич Л.М., Шкробот М.В., Бережна Ю.Г., Гнатенко І.А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_19 (дата звернення 05.04.2026)

65. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. – Київ. Києво-Могилянська академія. 2011. 244 с.

66. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog. URL: <https://www.lead-innovation.com/> (дата звернення: 17.05.2026).

67. McCahery J. A., Vermeulen E. P., Hisatake M., Saito J. The New Company Law. What Matters in an Innovative Economy? ECGI – Law. Working Paper 2006. № 75. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.942993>. (дата звернення: 17.05.2026).

68. Ranchordas S. Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology*. 2015. URL: <http://ssrn.com/abstract=2492798>. (дата звернення: 17.05.2026).

69. Vărzaru, A.A., Vocean, C.G. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*, 2024. № 12(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359> (дата звернення 05.04.2026)

ДОДАТКИ

