

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД»
(на матеріалах ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» м. Київ)

Студента II курсу, 3м групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права, спеціальності 072
«Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Слепцов
Юрій Геннадійович

Кандидат економічних наук,
доцент кафедри
зовнішньоекономічної діяльності
підприємства, к.е.н, доцент

Крикуненко Катерина
Валеріївна

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання, д.е.н, доцент

Студінська Галина
Яківна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Слепцов Юрій Геннадійович. Інноваційна діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД (на матеріалах ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі інноваційної діяльності підприємства - суб'єкта ЗЕД. Дослідження виконано на матеріалах ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

У роботі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», що включає аналіз фінансово-економічних результатів діяльності, зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності.

На основі аналізу інноваційної діяльності розроблено пропозиції щодо її удосконалення, обґрунтовано їх ефективність. В результаті проведеного дослідження запропоновано організаційну модель розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», що базується на аналізі інноваційних ресурсів, внутрішніх можливостей і компетенцій. Запропоновано програму розвитку інноваційних компетенцій та програму розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», яка складається з реалізації декількох проектів: техніко-технологічна модернізація підприємства, підвищення екологічної безпеки, оптимізація бізнес-процесів, сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів, розвиток персоналу.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність підприємства, інновації, інноваційна діяльність, поліграфія, експорт, імпорт.

SUMMARY

Sleptsov Yr. Innovative activity of the enterprise subject of FEA (on materials of LLC "OL-PRINT").

The final qualification work is devoted to the actual problem of innovative activity of the enterprise - the subject of FEA. The research was performed on the materials of OL-PRINT LLC.

In the work a complex analysis of the activity of OL-PRINT LLC was carried out.

On the basis of the analysis of innovative activity, proposals for its improvement were developed and their effectiveness was substantiated. As a result of the research, an organizational model for the development of innovative potential of OL-PRINT LLC was proposed, based on the analysis of innovative resources, internal capabilities and competencies.

The program of development of innovative competences and the program of development of innovative activity of LLC "OL-PRINT" are offered.

Keywords: foreign economic activity of the enterprise, innovations, innovative activity, printing, export, import.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	8
1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	8
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	17
1.3. Дослідження інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	33
2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	33
2.2. Розробка програми розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	42
2.3. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність і практична значущість обраної теми випускної кваліфікаційної роботи. Прогрес в науково-технічній та інноваційній сферах суспільства є одним з основних факторів розвитку сучасного світу. Реалізація країнами відкритої економічної політики сприяє прискоренню глобалізаційних процесів, які обумовлюють конкуренцію на світовій арені, змушуючи організації в досить короткі терміни розробляти нові товари і послуги. Для економічних суб'єктів, що беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, інновації є основою формування конкурентних переваг. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємств на зовнішньому і внутрішньому ринках, залученню іноземних інвесторів, освоєння нових ринкових ніш.

Інноваційна та зовнішньоекономічна діяльність в значній мірі обумовлюють одна одну. Без розробки і впровадження інноваційної продукції вітчизняні підприємства не зможуть бути конкурентоспроможними на світовому ринку. У свою чергу, не розвиваючи сферу зовнішньоекономічних відносин, співпраці з іншими учасниками світового товарообміну, українським організаціям складно підвищувати рівень інноваційної активності. Досвід розвинених країн показує, що саме експортноорієнтовані підприємства виступають системним інтегратором матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів різного рівня, стають основними споживачами винаходів і нововведень дрібного бізнесу, основними ініціаторами прогресивних структурних зрушень в економіці. Разом з тим, у сучасних умовах для малого та середнього бізнесу України характерний низький рівень впровадження інновацій. Все зазначене підкреслює актуальність удосконалення інноваційної діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення невирішених питань. Проблема інновацій широко розглядається як зарубіжними, так і

українськими вченими. Серед яких О. Гудзинський, М. Денисенко, Є. Діденко, П. Друкер, А. Касич, К. Оппенлендер, А. Поддєрьогін, Й. Шумпетер. У період посилення інтеграційних процесів України у світову економічну систему більш глибокого вивчення вимагає проблема розвитку інноваційної діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Мета дослідження: розробка напрямів удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

Виходячи з даної мети поставлені наступні **завдання дослідження:**

- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»;
- провести дослідження інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»;
- обґрунтувати напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»;
- розробити програму розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес розвитку інноваційної діяльності підприємства. Предметом дослідження є процес удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

Методи дослідження, які були використані в роботі. Методологічною основою дослідження послужили наукові методи діалектики та логіки, системний, комплексний, емпіричний, абстрактно-логічний і аналітичний методи, SWOT-аналіз.

Інформація про використання інформаційних технологій, стандартного У магістерській роботі використані програмні продукти MS Office.

Науково-практична новизна отриманих результатів, що має значущість для конкретного суб'єкта ЗЕД:

1. Проведено SWOT-аналіз ЗЕД ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»
2. Запропоновано організаційну модель розвитку інноваційного

потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

3. Запропоновано програму розвитку інноваційних компетенцій.

4. Запропоновано програму розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

Апробація результатів дослідження. Слепцов Ю. Г. Теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Т.Н. Мельник. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч. 2. С. 226-232.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку літератури.

Перший розділ містить результати дослідження діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», зокрема аналіз фінансово-економічних результатів діяльності, зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності.

У другому розділі представлені пропозиції щодо удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», обґрунтовано їх ефективність.

У висновках та пропозиціях зазначені основні результати дослідження.

Перелік списку літератури містить 23 найменування.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» здійснює свою діяльність у сфері поліграфії. Основні види діяльності компанії:

- 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;
- 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону;
- 18.12 Друкування іншої продукції.

Проаналізуємо фінансово-економічні результати діяльності.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства передбачає розрахунок великої кількості показників, що відображають основні тенденції в зміні фінансового стану підприємства. В першу чергу нами було проаналізовано ряд показників, які висвітлюють майновий стан підприємства.

Майно підприємства складають основні засоби і обігові кошти, також інші цінності, що належать йому на правах власності, вартість яких відображається на самотійному балансі. Це будівлі, споруди, виробничі і житлові приміщення, обладнання, транспортні засоби, вироблена продукція, товари, грошові кошти, цінні папери, земельні ділянки.

Джерелами формування майна підприємства виступають:

- внески власників;
- доходи від діяльності;
- кредити (зобов'язання);
- інші джерела, не заборонені законом.

Для забезпечення діяльності підприємства створено статутний фонд у розмірі 10200 тис. грн. Статутний фонд утворено із внесків власників.

Підприємство ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» є юридичною особою, власником

відокремленого майна, виконує права власника у відповідності із цілями своєї діяльності, має рахунки в банках, та інші ознаки юридичної особи.

У таблиці 1.1 наведено показники аналізу активів балансу підприємства за 2014-2018 роки.

Таблиця 1.1

Динаміка активів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Назва статті	За станом на					Відхилення 2018/2014	
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абс.	Відн., %
Нематеріальні активи	2,0	1,0	7,0	2,0	7,0	+5,0	250
Незавершене будівництво	0,0	5495,0	47,0	40,0	27,0	+27,0	27000
Основні засоби	8642,0	9715,0	16915,0	16261,0	15607,0	+6965,0	80
Довгострокові фін. інвестиції	3115,0	3811,0	3811,0	3811,0	3811,0	+696,0	22,3
Запаси	7720,0	1984,0	664,0	720,0	776,0	-6944,0	-90
Дебіт. заборгованість	1884,0	1751,0	1774,0	1563,4	1611,8	-272,2	-14,4
Грошові кошти	21,0	31,0	570,0	488,4	406,8	+385,8	1837
Інші обор. активи	0,0	0,0	113,0	113,0	113,0	+113,0	113000
Витрати майбут. періодів	3,0	2,0	2,0	7,0	7,0	+4,0	133
Активи, всього:	21387,0	22790,0	23903,0	23005,8	22366,6	+979,6	4,5

Джерело: складено автором за [4]

Аналіз показників динаміки активів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» показав, що загальна вартість майна підприємства за період аналізу не зазнала суттєвих змін і за п'ять років зросла лише на 4,5%. Найбільш високі показники зростання мають основні засоби – 6965,0 тис. грн. (80%). В той же час значно зменшилась вартість запасів підприємства на 6944,0 тис. грн. (-90%). Ці зміни відбулись внаслідок скорочення залишків готової продукції. Зростання загальної вартості активів, яке відбулось за рахунок основних засобів можна охарактеризувати позитивно, оскільки це свідчить про інвестиції підприємства у модернізацію виробничих потужностей і розширення виробництва.

Враховуючи відносну стабільність вартості активів, доцільно розглянути динаміку зміни їх структури, яка наведена на рис. 1.1.

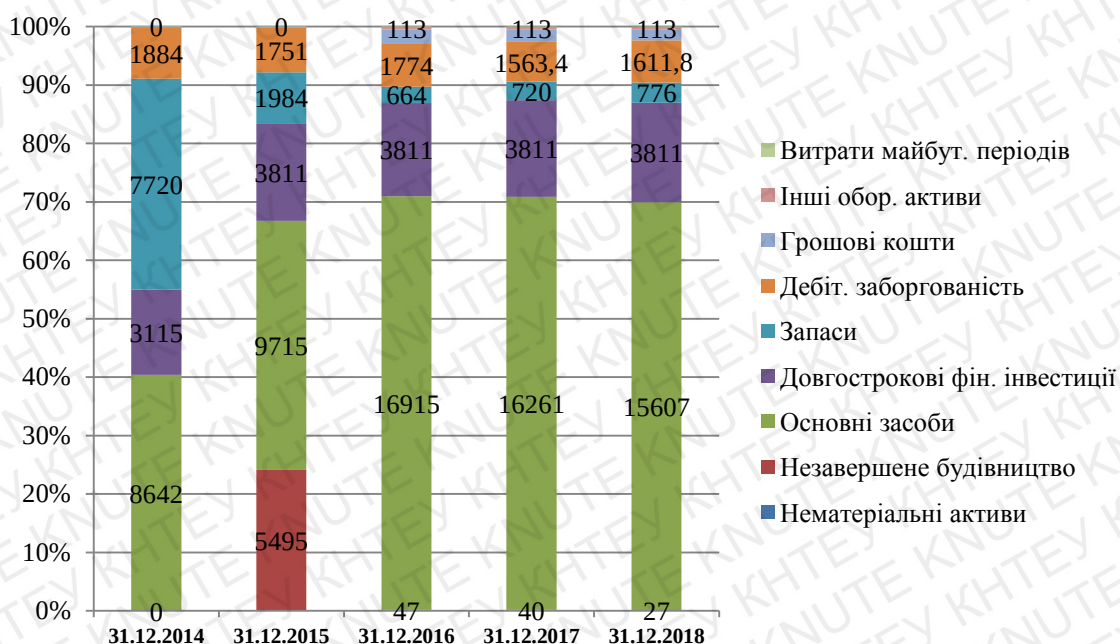


Рис. 1.1. Динаміка структури активів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.,%

Джерело: розраховано та побудовано автором за [4]

Аналізуючи структуру активів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» слід відмітити значне зростання частки основних засобів з 40,4% у 2014 році до 69,8 % у 2018 році (+29,4%). Такий ріст обумовлений введенням в дію об'єктів незавершеного будівництва у 2016 році і свідчить про інвестиційну активність підприємства, що спрямована на розширення і модернізацію виробництва.

Серед позитивних тенденцій також слід відзначити поступове скорочення частки виробничих запасів з 36,1% у 2014 році до 3,5% у 2018 році (зменшення у 10 разів). Це свідчить про оптимізацію управління запасами підприємства, що забезпечила вивільнення значної суми обігових коштів. Слід відмітити, що значну частку у структурі активів (17%) займають довгострокові фінансові інвестиції. Такі вкладення пов'язані з участю в капіталі інших підприємств. Решта елементів зберігає стабільну частку у загальній структурі активів протягом періоду аналізу.

Для виявлення джерел формування активів, їх динаміки та структури розглянемо пасиви балансу підприємства, аналіз яких наведений у табл. 1.2. Аналіз динаміки зміни пасивів відображає позитивні зміни у діяльності

підприємства протягом періоду аналізу, зокрема: завершено формування статутного капіталу за рахунок внесків учасників (1835,0 тис. грн.), покращення фінансових результатів (від 545,0 тис. грн. непокритих збитків у 2014 році до 378 тис. грн. прибутку у 2018 році), скорочення обсягу кредиторської заборгованості (-65%) та короткострокових кредитів (в 12 разів).

Таблиця 1.2

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Назва статті	За станом на					Відхилення 2018/2014	
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абс.	Відн., %
Статутний капітал	10200,0	10200,0	10200,0	10200,0	10200,0	0,0	-
Нерозп. прибуток (збиток)	(545,0)	(450,0)	618,0	498,0	378,0	923,0	-169,0
Неоплач. капітал	(1835,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	1835,0	183500
Короткострокові кредити	1407,0	800,0	485,0	228,0	173,6	-1233,4	-87,6
Векселі видані	0,0	678,0	7272,0	7272,0	7272,0	+7272,0	72720 0
Кредиторська заборгованість	12160,0	11562,0	5146,0	4658,8	4227,0	-7933,0	-65,0
Інші поточні зобов.	0,0	0,0	182,0	149,0	116,0	116,0	116000
Пасиви, всього:	21387,0	22790,0	23903,0	23005,8	22366,6	979,6	4,5

Джерело: розраховано автором за [4]

Загальна сума пасивів зросла на 4,5%, що свідчить про незначне зростання джерел формування активів. На зміну загальної суми пасивів вплинуло внесення частки статутного капіталу учасниками, покращення фінансового стану підприємства, а також залучення зовнішнього фінансування за рахунок виданих векселів. Так сума виданих векселів становила 7272 тис. грн. Слід відмітити також зростання обсягу інших поточних зобов'язань на 116 тис. грн.

Для оцінки впливу кожного із елементів розглянемо як змінювалась структура пасивів протягом 2014-2018 рр. (рис.1.2)

Серед позитивних тенденцій у зміні структури активів слід відзначити зростання частки власних коштів на 10,7 % (з 36,5% у 2014 році до 47,3% у

2018 році). У відповідному обсязі скоротилась частка залученого фінансування, однак, його структура теж зазнала змін. Так, у 2014 році 89,6% залучених коштів складала кредиторська заборгованість, частка якої у 2018 році зменшилась до 35,8%. Натомість збільшилась частка зобов'язань залучених за допомогою векселів, яка у 2018 році становила 61,7% від загального обсягу. Розмір статутного капіталу за період аналізу залишався незмінним. Частка короткострокових кредитів за останні п'ять років скоротилась з 6,6% до 0,8%.

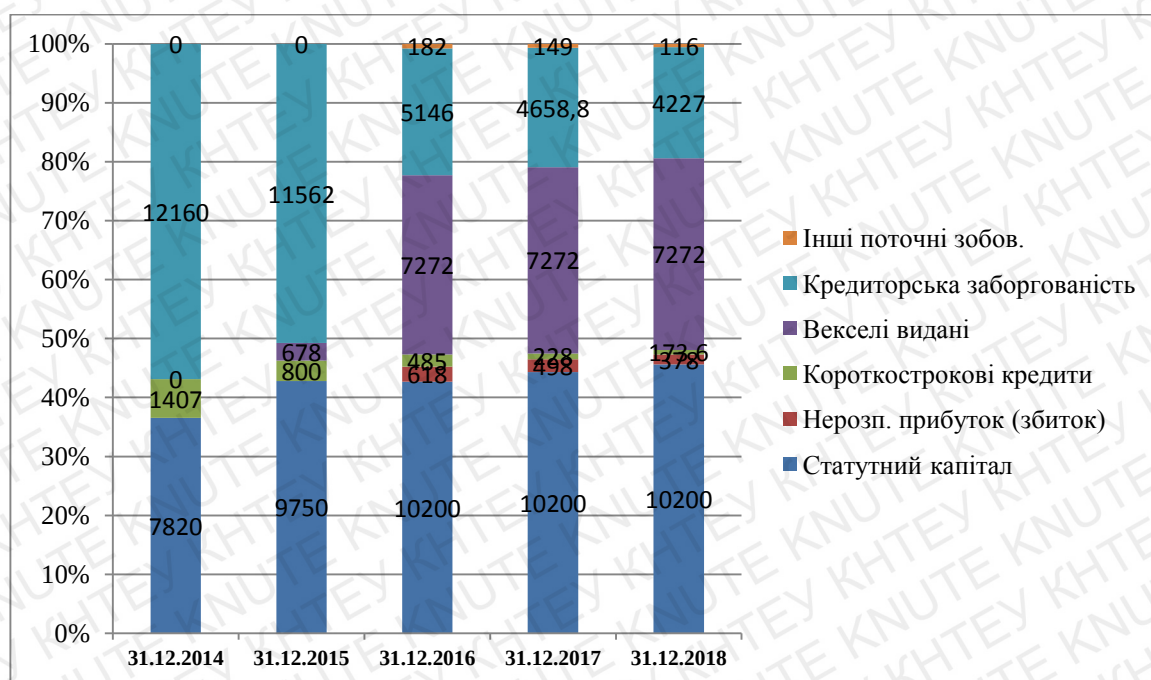


Рис. 1.2. Динаміка структури пасивів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр., %

Джерело: розраховано та побудовано автором за [4]

Наведені показники свідчать про покращення структури пасивів в напрямку посилення незалежності від зовнішнього фінансування, яке все ще переважає на власним капіталом (52,7% у 2018р.). Відбуваються певні зміни у напрямку оптимізації існуючих зобов'язань. Підприємство скоротило обсяг короткострокових кредитів і використовує для залучення коштів векселі, умови яких є більш зручними і вигідними. Однак, усі залучені кошти є короткостроковими зобов'язаннями, що створює певні ризики для забезпечення фінансової стійкості.

Для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства розглянемо

динаміку його фінансових показників за останні п'ять років (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Назва статті	Період					Відхилення 2018/2014	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс.	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36341	54237	60125,0	66976,0	75926,0	39585	108,9
Собівартість реалізованої продукції	(27156,0)	(40558,0)	(43274,0)	(48184,0)	(56596,0)	29440	108,4
Валовий: прибуток (збиток)	9185,0	13679,0	16851,0	18698,0	19330,0	10145	110,4
Інші операційні доходи	5345,0	1560,0	1145,0	730,0	315,0	-5120	-95,8
Адміністративні витрати	(1922,0)	(2400,0)	(2338,0)	(2336,0)	(2333,0)	411	21,4
Витрати на збут	(6174,0)	(10141,0)	(11241,0)	(12341,0)	(14762,0)	8588	139,1
Інші операційні витрати	(5573,0)	(1855,0)	(1705,0)	(1555,0)	(1309,0)	-4264	-76,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	861,0	843,0	2712,0	3196,0	1241,0	380	44,1
Фінансові та інші доходи	12,0	306,0	142,0	142,0	13926,0	13914	115950
Фінансові та інші витрати	238,0	317,0	4916,0	9471	14029,0	13791	5794,5
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	635,0	1138,0	(2062,0)	(6133)	1138,0	503	79,2
Податок на прибуток	158,0	1043,0	515,0	1533	776,0	618	391,1
Чистий: прибуток (збиток)	477,0	95,0	(1543,0)	(4600,0)	362,0	-115	-24,1

Джерело: складено автором за [21]

Інформація, наведена у табл. 1.2, свідчить про зростання протягом всього періоду аналізу чистого доходу від реалізації та валового прибутку. При цьому показники чистого прибутку є нестабільними, в деякі періоди (2016-2017 рр.) змінюється збитками, а співвідношення чистого прибутку 2018/2014 рр. демонструє від'ємну динаміку – скорочення на 24,1%.

Динаміка показників результату від операційної діяльності та чистого прибутку наведена на рис. 1.3.

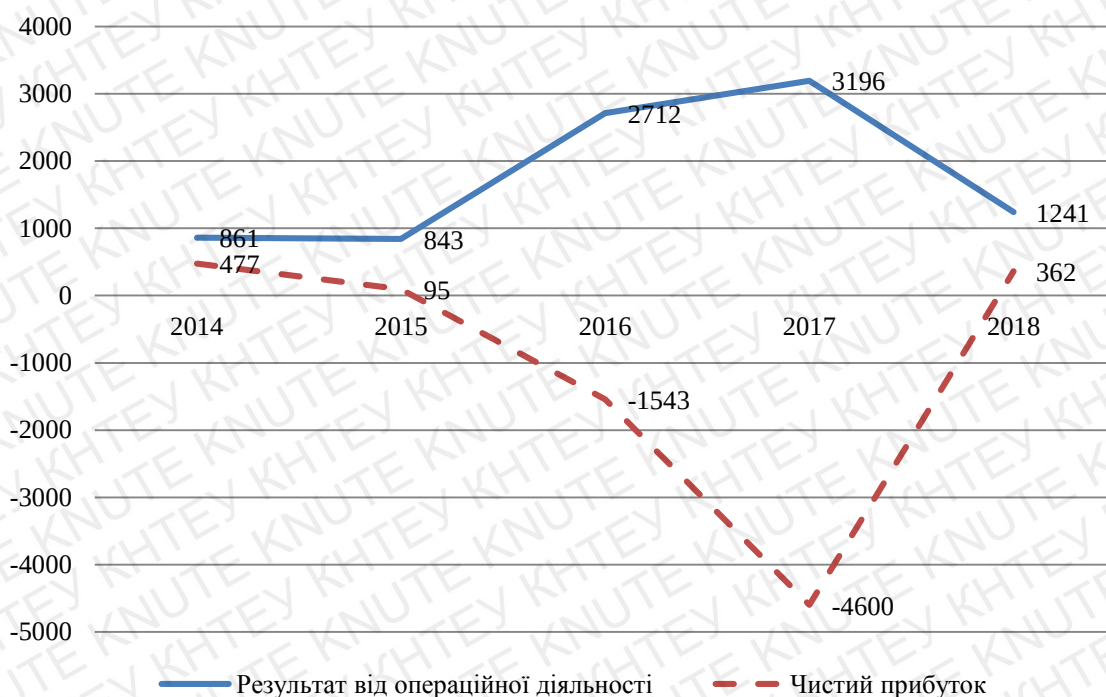


Рис. 1.3. Динаміка результату від операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за [21]

Наведений графік свідчить про, що збитки підприємства не пов'язані з основною діяльністю. Собівартість продукції зростала пропорційно збільшенню доходів від реалізації. Так, за останні п'ять років собівартість збільшилась на 108,4%, а чистий дохід від реалізації зріс на 108,9%. Визначальний вплив на утворення від'ємного результату протягом періоду аналізу мало значне зростання фінансових та інших витрат, які зросли з 238,0 тис. грн. у 2014 році до 14029,0 тис. грн. у 2018 році.

Для оцінки показників рентабельності нами був розрахований ряд відповідних коефіцієнтів, які наведені у табл. 1.4.

Рентабельність власного капіталу за період аналізу знизилась на 2 коп. з кожної гривні вкладених власниками коштів. Показники валової рентабельності виробництва та реалізації є стабільно високими і свідчать про ефективність основної діяльності підприємства. Однак, зростання інших витрат, що вплинуло на негативну динаміку чистого прибутку, обумовило зниження показників чистої рентабельності.

Таблиця 1.4

Показники рентабельності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.

Показник	За станом на					Відхилення 2018/2014
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	
Рентабельність власного капіталу	0,06	0,01	-0,16	-0,47	0,04	-0,02
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,25	0,25	0,28	0,28	0,25	-
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,013	0,002	-0,026	-0,069	0,005	-0,008
Валова рентабельність виробництва	0,34	0,34	0,39	0,39	0,34	-
Чиста рентабельність виробництва	0,018	0,002	-0,036	-0,095	0,006	-0,012

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Далі нами були проаналізовані показники фінансової стійкості підприємства. Оцінка проводилась за коефіцієнтним методом, результати якої наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.

Показник	За станом на					Відхилення 2018/2014
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,37	0,42	0,40	0,42	0,44	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	0,63	0,58	0,60	0,58	0,56	-0,12
Коефіцієнт фінансового ризику	1,73	1,40	1,49	1,37	1,28	-0,46

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Усі наведені в таблиці показники знаходяться у межах нормативних значень. Динаміка досліджуваних коефіцієнтів свідчить про покращення фінансового стану підприємства і зниження залежності від зовнішнього фінансування. У зв'язку з відсутністю довгострокових зобов'язань, що з ним пов'язані (коефіцієнти структури покриття довгострокових вкладень, довгострокового залучення коштів та ін.) не розраховувались. В якості абсолютного показника фінансової стійкості була розрахована наявність

власних оборотних коштів (ВОК). В результаті розрахунку були встановлені від'ємні значення ВОК. Тобто, весь власний капітал підприємства спрямований на фінансування необоротних активів і воно немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу. Всі оборотні кошти фінансуються за рахунок короткострокових зобов'язань.

Таким чином, враховуючи те, що розраховані показники відповідають нормативам, а також їх постійне покращення за останні п'ять років, поточний стан підприємства можна охарактеризувати як нормальну фінансову стійкість.

Наступним етапом аналізу була оцінка показників ліквідності підприємства, що наведені у табл. 1.6.

Усі розраховані показники не відповідають нормативним значенням і (окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності) мають негативну динаміку.

Таблиця 1.6

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.

Показник	За станом на					Відхилен ня 2018/2014
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,71	0,29	0,21	0,16	0,13	-0,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,14	0,14	0,16	0,12	0,10	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,002	0,041	0,027	0,018	0,016

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Це свідчить про те, стан ліквідності є незадовільним. Підприємство не здатно покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Наведені показники демонструють значне зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства в основній діяльності. Так, коефіцієнт оборотності активів за останні п'ять років зріс вдвічі, що означає відповідне прискорення повного циклу виробництва (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Динаміка показників ділової активності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.

Показники	За станом на					Відхилен ня 2018/2014
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	
Коефіцієнт оборотності активів	1,70	2,38	2,52	2,91	3,39	1,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,29	30,97	33,89	42,84	47,11	27,82
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	2,00	3,11	3,13	2,68	2,56	0,56
Коефіцієнт оборотності запасів	3,52	20,4	23,8	32,1	30,9	27,38

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що за останні п'ять років підприємству вдалось значно покращити свій фінансовий стан. Про це свідчать позитивні зміни в структурі майна підприємства та джерелах його формування, покращення фінансових результатів (отримання прибутку), позитивна динаміка показників фінансової стійкості та ділової активності. Основним недоліком, що негативно впливає на показники ліквідності, є відсутність довгострокових джерел залучених коштів.

1.2.Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» здійснює експортно-імпорتنу діяльність. Компанія імпортує та реалізує на внутрішньому ринку різні види друкованої продукції, а експортує вироби з картону. Також значну частину імпорту становлять матеріали, що забезпечують виробництво продукції ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

Аналізуючи товарну структуру за 2014-2018 роки, слід зазначити, що серед імпортованих товарів переважали книжки та сувенірна продукція, а серед експортованих – картонні кутники (рис. 1.4-1.5). При цьому варто зазначити, що частка картонних кутників в структурі експорту, починаючи з 2015 р. значно збільшилася, в той час як частка експортованих книжок суттєво зменшилась.

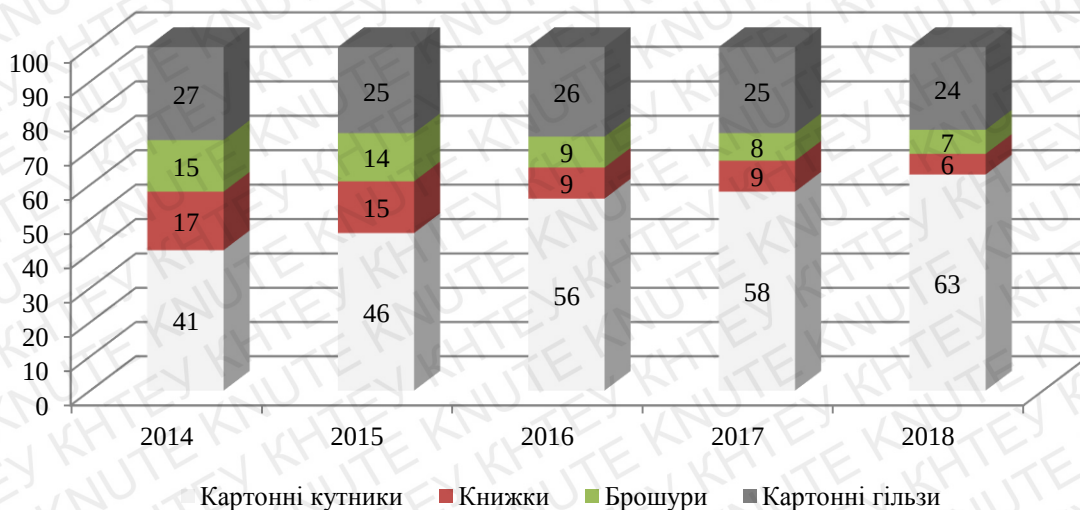


Рис. 1.4. Товарна структура експорту, %

Джерело: розраховано та побудовано автором за [13]

Аналогічні зміни відбулись і в структурі імпорту – імпорт книжок значно зменшився.

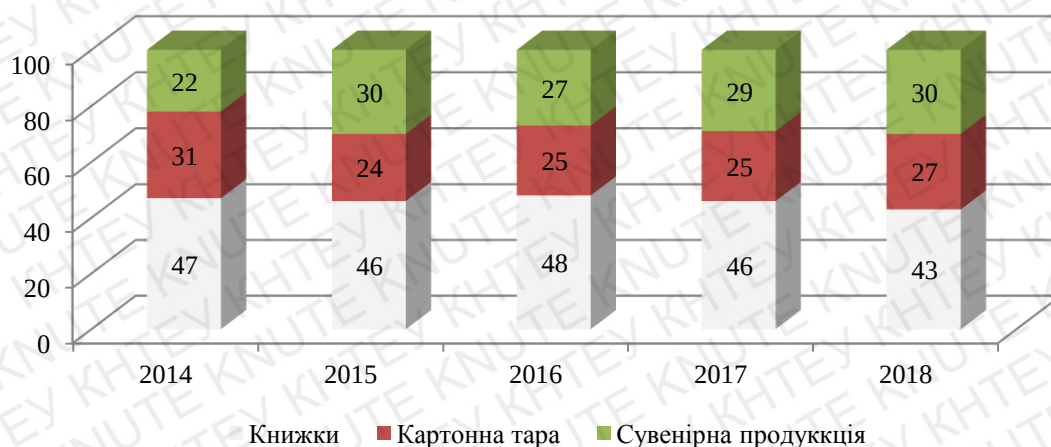


Рис. 1.5. Товарна структура імпорту, %

Джерело: розраховано та побудовано автором за [13]

Стосовно географічної структури, слід зазначити розвиток

зовнішньоекономічних зв'язків з новими країнами - Китаєм та Польщею, та зменшення обсягу експортно-імпорتنих операцій з РФ (рис. 1.6, 1.7).

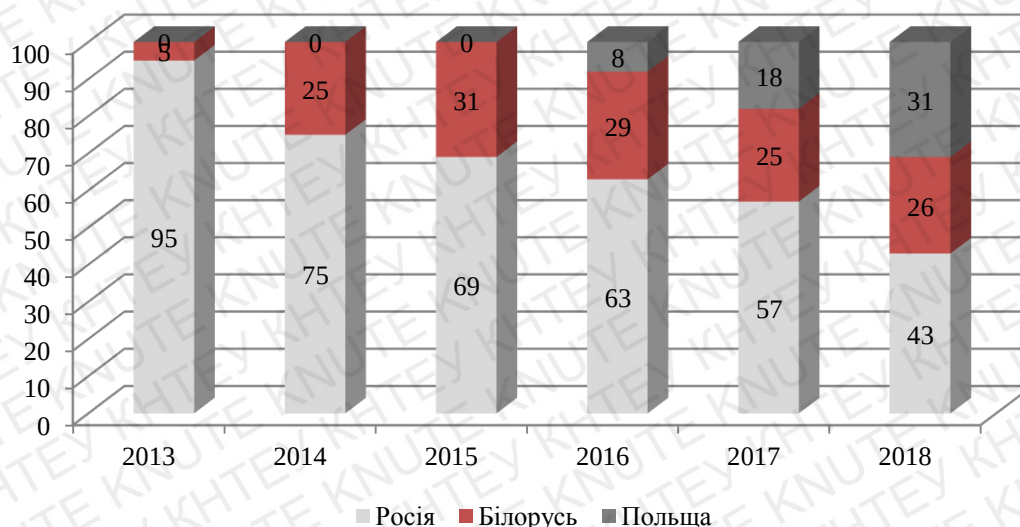


Рис. 1.6. Географічна структура експорту, %

Джерело: розраховано та побудовано автором за [13]

Тобто, можна констатувати поступову переорієнтацію зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

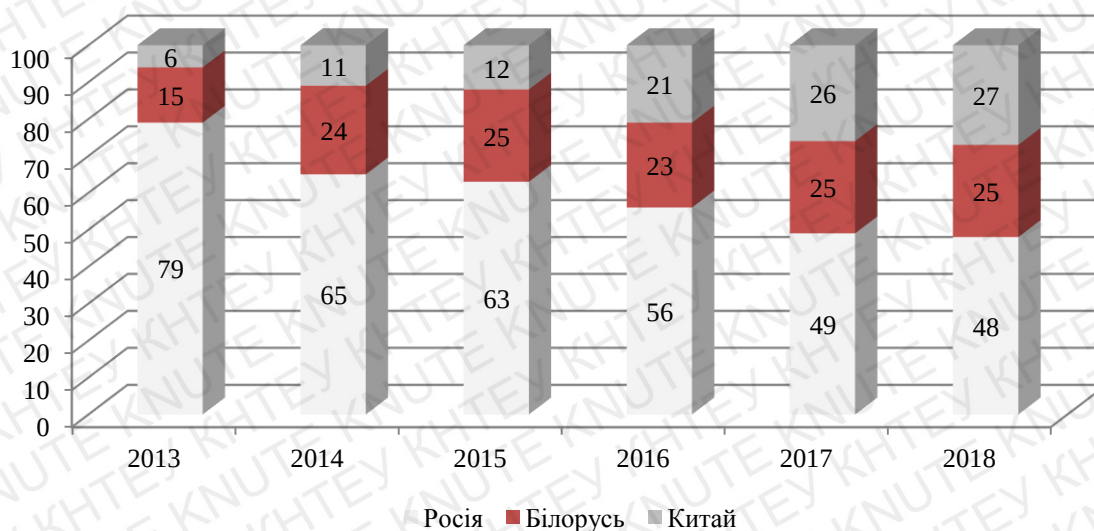


Рис. 1.7. Географічна структура імпорту, %

Джерело: розраховано та побудовано автором за [13]

Валовий прибуток від експортно-імпорتنих операцій за 2018 р. становить 8794,18 р., складає 235 % у порівнянні з 2013 р (рис. 1.8).

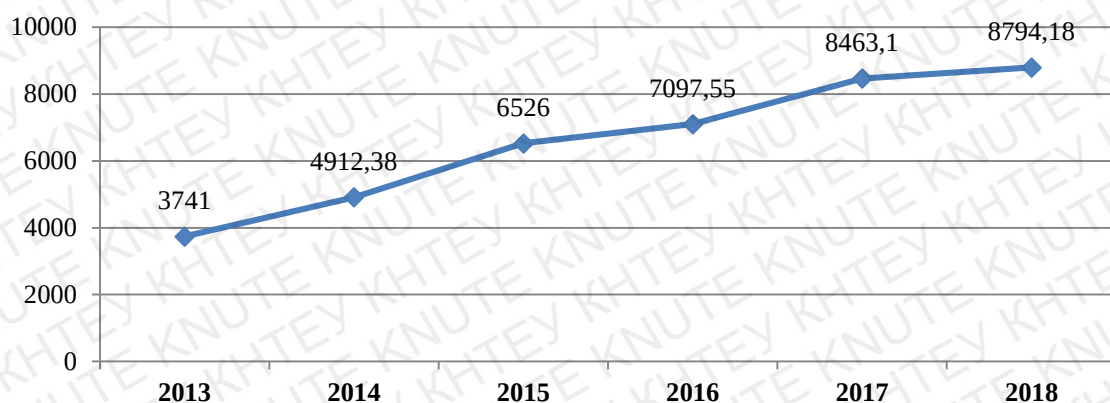


Рис. 1.8. Динаміка валового прибутку від експортно-імпортних операцій ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» у 2013-2018 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за [13]

У структурі валового прибутку ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» прибуток від ЗЕД у 2018 р. складає 45 %, що на 10 % менше ніж у 2013 р. (рис.1.9).

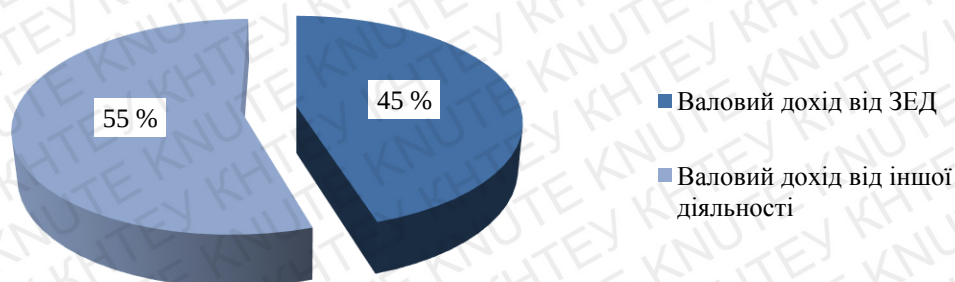


Рис. 1.9. Структура валового доходу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» у 2018 році, %

Джерело: складено автором за [13]

Протягом 2013-2018 рр. чистий дохід від експорту динамічно зростає (рис.1.10.)

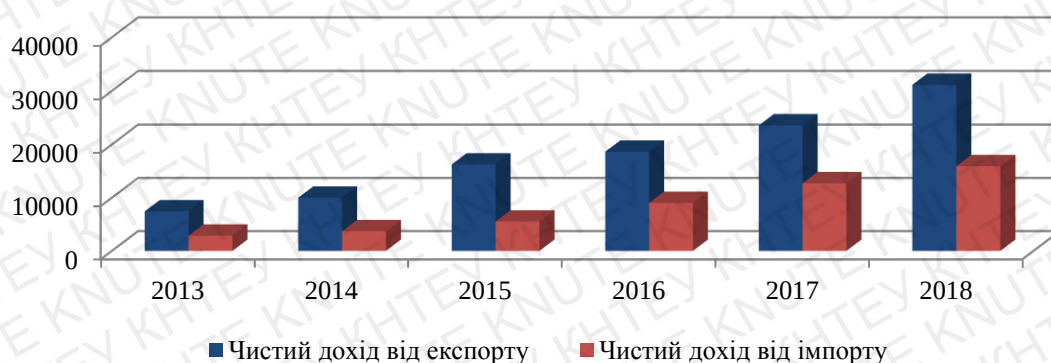


Рис.1.10. Динаміка чистого доходу від експорту та імпорту ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» у 2013-2018 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за [13]

Темп приросту чистого доходу від експортної діяльності у 2018 р. у порівнянні з 2013 р. склав 318 %, від імпоротної діяльності – 456 %. Проте спостерігається зменшення рентабельності як експорту, так і імпорту починаючи з 2015 р. (рис.1.11.)

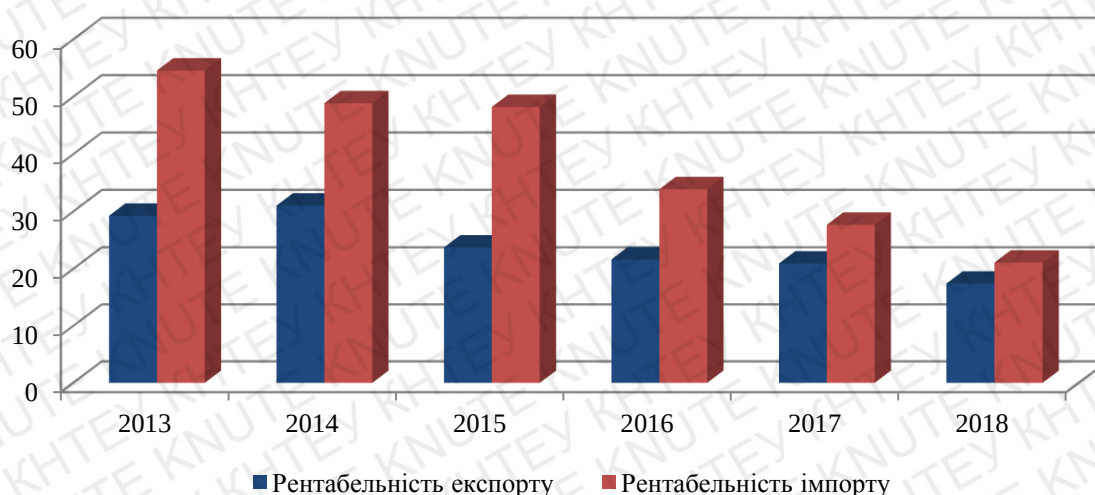


Рис.1.11. Динаміка рентабельності експорту та імпорту ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»у 2013-2018 рр., тис.грн.

Джерело: розраховано та побудовано автором за [13]

Зниження рівня рентабельності експорту та імпорту відбулось за рахунок збільшення їхньої собівартості.

На підставі проведеного аналізу, були розраховані показники ефективності зовнішньо-економічної діяльності як співвідношення виручки від експортно-імпортних операцій та повних витрат (собівартості) на їх здійснення. Динаміка показників ефективності ЗЕД наведена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Динаміка показників ефективності зовнішньо-економічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2013-2018 рр., тис.грн.

Показники	Період						Відхилення 2018/2014	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції на зовнішніх ринках (товарів, робіт, послуг) - експорт	7441,8	9993,58	16249,2	18639,3	23558,3	31129,6	23687,78	318,31

Продовження таблиці 1.8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собівартість реалізованої продукції на зовнішніх ринках (товарів, робіт, послуг)	5263,5	6890,2	12389,5	14599,4	18620,5	25699,4	20435,90	388,26
Коефіцієнт ефективності експортної діяльності	1,41	1,45	1,31	1,28	1,27	1,21	-0,20	-14,33
Чистий дохід від реалізації імпортованої продукції (товарів, робіт, послуг) - імпорт	2863,2	3699,5	5526,8	9018,5	12725,8	15922,8	13059,60	456,12
Собівартість реалізованої імпортованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1300,5	1890,5	2860,5	5960,8	9200,5	12558,8	11258,30	865,69
Коефіцієнт ефективності імпоротної діяльності	2,20	1,96	1,93	1,51	1,38	1,27	-0,93	-42,41
Чистий дохід від експортно-імпортних операцій	10305	13693,1	21776	27657,8	36284,1	47052,4	36747,38	356,60
Повна собівартість експортно-імпортних операцій	6564	8780,7	15250	20560,2	27821	38258,2	31694,20	482,85
Коефіцієнт ефективності ЗЕД	1,57	1,56	1,43	1,35	1,30	1,23	-0,34	-21,66

Джерело: складено автором за [13]

За результатами розрахунків наведених у таблиці, можна зробити висновок, що загальна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства знизилась на 22%. При цьому зниження ефективності спричинено як негативною динамікою ефективності експортних операцій, так і імпортних. Така ситуація обумовлена випереджаючими темпами зростання витрат на здійснення зовнішньо-економічної діяльності.

Випуск конкурентоздатної друкованої продукції потребує нової прогресивної поліграфічної техніки та високоякісних матеріалів, які можна придбати переважно на зовнішньому ринку. Безсумнівним стає те, що конкурентоздатність друкованої продукції значною мірою визначається станом основного технологічного устаткування поліграфічних підприємств.

Для визначення сильних, слабких сторін ЗЕД, можливостей та погроз було здійснено SWOT-аналіз (табл.1.9).

Слід зазначити, що на даний момент розвиток ЗЕД відбувається на ринку Росії, особливо, що стосується експорту та імпорту продукції, що реалізується компанією. Імпорт з інших країн здійснюється з метою придбання сировини та матеріалів для забезпечення виробничої діяльності підприємства. Вважаємо перспективним розвиток ЗЕД на ринку країн ЄС.

Таблиця 1.9

SWOT-аналіз ЗЕД ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність стійких зв'язків з основними замовниками - видавництвами і рекламними агентствами. 2. Продумана асортиментна цінова політика. 3. Налагоджена технологія продажів і висока якість обслуговування. 4. Оптимально короткі терміни виготовлення.	1. Зростання собівартості експорту та імпорту 2. Низький рівень впровадження нових передових технологій виробництва. 3. Невідповідність якості товару світовим стандартам
Можливості	Погрози
1. Розширення географічної зони присутності компанії 2. Поява нових матеріалів і технологій для поліграфічного виробництва. 3. Можливості по зміні постачальників сировини.	1. Зміна характеристик основних споживачів. 2. Збільшення конкуренції на ринку

Джерело: складено автором

Цьому сприяють наступні чинники:

1. Близькість розташування, що робить витрати на транспортування мінімальними.
2. Посилення інтеграційних зв'язків між Україною та ЄС.
3. Розпочалося застосування Глави IV Угоди про асоціацію між Україною та ЄС в частині поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВ ЗВТ).

Положення Угоди про асоціацію в частині запровадження вільної торгівлі між Україною та державами-членами Європейського Союзу серед іншого передбачає поступове, впродовж певних перехідних періодів,

скасування/зниження ставок увізного мита сторін на товари походженням з іншої сторони.

Для українського бізнесу це означає в першу чергу можливість виходу на достатньо сильно захищений (в тому числі і рівнями увізних мит) ринок держав-членів ЄС та вигравати порівняно з товарами ЄС не лише в якості, а й у ціні.

Крім того, домовленості щодо вільної торгівлі передбачають також і проведення Україною низки реформ, в першу чергу в сфері технічного регулювання, санітарних та фіто-санітарних заходів, підвищення стандартів якості та безпечності продукції.

Визнання української продукції на такому великому та цікавому для всіх держав світу ринку, як ЄС, автоматично означає спрощений вихід української продукції на ринки третіх країн.

Таким чином, вільна торгівля з ЄС – це можливість:

- виходу на один з найбільших, найпотужніших та найбільш захищених ринків світу;
- конкурувати на рівних умовах та нарощувати обсяги експорту до одного з найважливіших торговельних партнерів України;
- збільшення кола потенційних споживачів продукції;
- знайти нових партнерів та диверсифікувати свої експортні потоки з метою мінімізації ризиків;
- спрощення процесів залучення технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються у країнах ЄС.

Проаналізуємо систему управління ЗЕД на підприємстві. Оскільки ЗЕД на підприємстві відіграє вагомий внесок у формуванні доходу, то в структурі підприємства є окремий структурний підрозділ, який здійснює управління даним напрямком діяльності – відділ ЗЕД (рис.1.8).

Стратегічні рішення щодо управління ЗЕД приймаються керівником підприємства спільно з начальником відділу ЗЕД. Характеризуючи структуру управління відділу, слід зазначити, що з одного боку, чисельність персоналу

незначна, і, відповідно, витрати на його утримання, але, з іншого боку, ефективність ЗЕД за останні роки вказує на неефективні управлінські рішення, що потребує перегляду існуючої структури. Серед недоліків слід зазначити відсутність спеціаліста, який би здійснював якісний аналіз зовнішніх ринків, а також відсутність чітко визначеної стратегії ЗЕД.



Рис.1.12. Структура відділу ЗЕД ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Джерело: складено автором

Будь-якому підприємству, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, вкрай важливо мати чітко сформульовану стратегію по її реалізації, так як в умовах високо конкурентного ринку поліграфічної продукції, і нестабільності, йому вкрай важливо розробити таку стратегію зовнішньоекономічної діяльності, яка дозволила б врахувати можливості і загрози з боку зовнішнього середовища, спираючись на свої сильні сторони і зміцнюючи слабкі, а також мінімізувати всі можливі ризики при її реалізації;

Грамотна реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності дозволить «ОЛ-ПРИНТ» не тільки повністю зміцнити конкурентні позиції підприємства, але і досягати поставлених цілей значно швидше і ефективніше, так як процес розподілу наявних ресурсів відбувається більш оптимально і підприємство не тільки чітко бачить мету своєї діяльності, а й

досягає її, адекватно реагуючи на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є запорукою успіху для успішної діяльності «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішньому ринку. Обумовлено це тим, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності, що враховує всю специфіку діяльності підприємства, дозволяє систематизувати його діяльність і використовувати сильні сторони найбільш ефективно.

1.3.Дослідження інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Інноваційна діяльність підприємства відіграє суттєве значення та є драйвером його розвитку. ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» здійснює найзатребуваніший вид діяльності – друк брошур і буклетів, конвертів, візиток і бейджів, рекламних плакатів, листівок, постерів, бланків, блокнотів та іншої продукції. Сьогодні великий попит на терміновий цифровий друк, і впровадження новітніх технологій дає змогу максимально знизити тимчасові витрати на підготовку і друк будь-якої продукції друкарні. Всі етапи робіт здійснюють у межах лише однієї цифрової друкарні, що значно спрощує процес. Сучасні можливості цифрової поліграфії просто вражають. Новітні комп'ютери й устаткування для цифрового друку дають змогу домагатися неймовірних ефектів. Останні досягнення комп'ютерної обробки зображення, підготовки і цифрового друку ведуть до того, що буклети, плакати і настільні календарі виглядають ефектно і привабливо. Високоякісний друк кольорових зображень не лише максимально наближає відтворення кольору до оригіналу, а й народжує нові художні можливості, що посилюють виразність об'єктів дизайну. Новітні технології розділення кольорів у поліграфії забезпечують високоякісну передачу колірного і тонального зображення практично на будь-який носій. Інновації в поліграфії дають змогу максимально зменшити трудомісткість робіт і скоротити кількість співробітників організації, що веде до здешевлення вартості друкарської продукції. Всі етапи підготовки виробу до друку в сучасній цифровій

поліграфії може виконувати лише один працівник. Нове устаткування у цифровій поліграфії дає змогу відкривати напрями діяльності, які нещодавно здавалися неможливими. Зараз навіть невеликі друкарні, обладнані за останнім словом техніки, можуть конкурувати з великими підприємствами в якості й обсягах накладів повнокольорової друкарської продукції. Причому терміни виконання замовлення тут набагато менше, а сервіс – якісніший. Маленькі приватні друкарні зазвичай орієнтовані на клієнта і на відміну від великих компаній виконують навіть невеликі обсяги робіт. Перелік послуг такої поліграфії досить широкий, а устаткування дає змогу виготовляти друкарську продукцію різної складності дуже оперативно і відмінної якості. У зв'язку з таким розвитком поліграфічного виробництва докорінно змінюється роль друкаря на підприємстві. Це вже не колишній друкар, а висококваліфікований оператор сучасного поліграфічного устаткування, функції якого докорінно міняються залежно від обслуговуваних їм машин. Тому змінюються і програми для навчання друкарів, які повинні досконало опанувати сучасну комп'ютеризовану техніку. Друкар має бути знайомий із технологією підготовки видавничих процесів, і з допечатними технологіями, і, звичайно, з мультимедіа і новими програмними рішеннями, без яких сьогодні неможливо і кроку ступити.

Підґрунтям забезпечення конкурентоспроможності поліграфічного підприємства на інноваційній платформі потрібно вважати такі підходи, як: визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності поліграфічного підприємства, виходячи з його цілей, політики і економічної стратегії; скорочення кількості рівнів управління підприємством для прискорення процесу впровадження інновацій; оптимізація термінів розроблення та впровадження інноваційних проектів; упровадження міжнародних стандартів у систему управління поліграфічним підприємством; забезпечення економічної безпеки поліграфічного підприємства та ін.

У ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на даний час немає окремого структурного підрозділу, що займався саме цим напрямком, та штатної одиниці, в межах

функціональних обов'язків якої було б передбачено реалізація інноваційної діяльності.

Інноваційні рішення продукуються керівництвом. В межах проведеного дослідження було здійснено аналіз напрямків інноваційної діяльності підприємства та витрат на них.

За період 2014-2018 рр. фінансування інновацій було мінімальним. Лише в 2018 р. було здійснено закупівлю нового, більш сучасного друкарського обладнання (рис. 1.13). Загалом, інвестування в інноваційну діяльність, як правило, передбачає заміну обладнання на нове, більш сучасне.

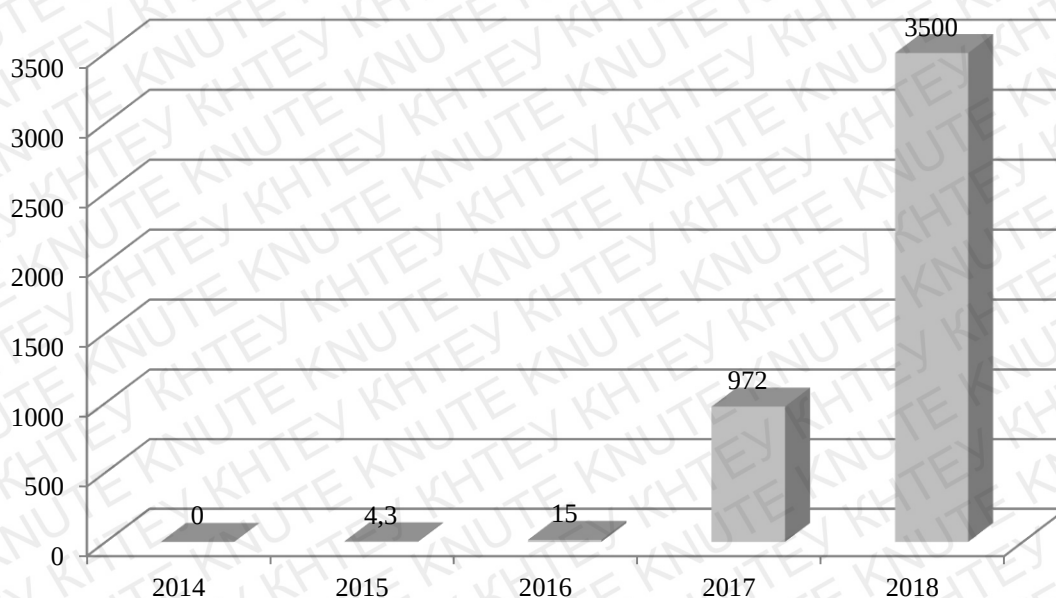


Рис. 1.13. Витрати на інновації ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» у 2014-2018 рр., тис.грн.

Джерело: розраховано та побудовано автором

Проаналізуємо інноваційну діяльність ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за напрямками.

1. Виробництво продукції.

Як було зазначено вище, в 2018 р. відбулося часткове оновлення обладнання, що дозволяє більш якісно друкувати рекламні матеріали. Проте, наразі, підприємство здійснило оновлення не тільки з метою введення інновацій, а через несправність старого обладнання і необхідність його заміни.

Окрім того, як було зазначено в п.1.2, тенденцію розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» є поступова переорієнтація на інші ринки, де особливо перспективним є ринок ЄС. Це потребує більш сучасного обладнання для виробництва всіх експортованих видів продукції.

2. Продуктові інновації «ОЛ-ПРИНТ».

На сьогодні компанія виробляє основні, представлені на ринку, продукти, зокрема, виробництво картонної упаковки, виготовлення сувенірної, рекламної продукції, друк на тканині.

Якщо, наприклад, аналізувати використовувані технології друку на тканині, то в даному напрямку компанія використовує інноваційні технології. Друк на тканині проводиться методом сублімації або термотрансферного друку.

Одним з головних пріоритетів компанії при друку на тканині є наявність власних виробничих потужностей відомих світових виробників обладнання:

- лінія по виробництву прапорів MONTI ANTONIO -203 (Італія), Термопреси сублімації на тканини для виробництва прапорів «HOTRONIX» дозволяє виробляти продукцію використовуючи методи сублімації і плівковою термо друку на тканині найвищої якості і в найкоротші терміни.

- витратні матеріали для друку на текстилі від німецького виробника «STAHL»», як показала багаторічна практика, на сьогоднішній день є найбільш якісними і зносостійкими; чіткість, насиченість кольорів, різна фактура зображень (текстильна, оксамитова, прогумована, матова, глянцева і т.д.)

- вишивальна 8-ми головкова машина німецького виробника ZSK дозволяє швидко і якісно вишивати на всіляких тканинах і готових виробах.

3. Обслуговування клієнтів, маркетингові інновації.

Компанія намагається впроваджувати нові технології в обслуговування клієнтів: приймає замовлення на друк через Інтернет (можливість відправки

макету по електронній пошті або через ftp-сервер, оформлення і отримання рахунку електронною поштою, оплатити замовлення, затвердити цифровий варіант оригінал-макету до друку і отримати продукцію у себе в офісі).

Проте, слід зазначити, що сайт компанії потребує удосконалення, не відповідає тенденціям SEO-просування, також відсутнє просування в соціальних мережах. Також, в пошукових системах за ключовими словами інформація про компанію відсутня на трьох перших сторінках. Окрім того, наразі немає перекладу сайту на англійську мову, що обмежує доступність інформаційного ресурсу для партнерів з країн ЄС.

4.Інновації в сфері управління.

Проаналізувавши систему управління, слід зазначити відсутність формалізованої місії, бачення і цінностей. Співробітники не ідентифікують корпоративні цінності, що може згодом призвести до конфліктних ситуацій. Стратегія підприємства на даний момент також не формалізована. За допомогою диференціації напрямків діяльності підприємство намагається вижити в ситуації, що склалася. На підприємстві на постійній основі працює 15 чоловік, ще чотирьох залучають на тимчасові роботи. Оплата праці відрядна. Для співробітників складений гнучкий графік роботи для підвищення їх продуктивності і задоволеності працею. Деякі види робіт виконуються дистанційно. Керівництво підприємства дотримується колегіального стилю управління. Слід зазначити, що кодекс поведінки відсутній. За останній рік для своїх співробітників підприємство провело 2 тренінги: «Командоутворення» і «Антистресовий менеджмент». Специфіка діяльності підприємства полягає в обмеженому впливі на навколишнє середовище. Підприємство на даний момент не приділяє належної уваги застосуванню енергозберігаючих технологій в організації робочого простору і процесу, безвідходного виробництва

Як показує аналіз поточної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», актуальним є активізація його інноваційної діяльності, зокрема в напрямі покращення якості продукції та надання послуг. Також необхідні інновації в площині

розвитку персоналу підприємства – створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей, розвиток особистих і професійних характеристик співробітників, розвиток форм підтримки інноваційної діяльності, розробка форм визнання таланту і заслуг інноваторів та ін., адже персонал є генератором інноваційних ідей. Отже, наразі є потреба в розвитку інноваційних компетентностей персоналу.

Висновки до Розділу 1

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ОЛ-Принт» дозволив зробити висновок, що протягом 2014-2018 рр. показники прибутковості були нестабільними – прибуток змінювався збитком, проте в 2018 р. спостерігається позитивна тенденція зміни прибутку підприємства. В цілому за останні п'ять років ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» вдалось значно покращити свій фінансовий стан. Про це свідчать позитивні зміни в структурі майна підприємства та джерелах його формування, покращення фінансових результатів (отримання прибутку), позитивна динаміка показників фінансової стійкості та ділової активності. Основним недоліком, що негативно впливає на показники ліквідності, є відсутність довгострокових джерел залучених коштів.

В результаті аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» встановлено, що підприємство здійснює експортно-імпорті операції, при чому в структурі валового прибутку прибуток саме від цих операцій станом на 2018 р. становить 45 %. Протягом 2013-2018 рр. спостерігається зростання прибутку від ЗЕД, але разом з тим зниження рентабельності експорту та імпорту, що пов'язано зі значним зростанням собівартості експортно-імпорتنих операцій. Розрахунок коефіцієнту ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» показав негативну тенденцію його зміни зі значення 57 у 2013 р. до 23 у 2018 р.

Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» дозволив зробити

висновок про мінімальне інвестування в інновації підприємства. В структурі витрат на інновації найбільша частку становлять витрати на оновлення друкарського обладнання. Слід підкреслити, що заміна на інноваційне обладнання відбулася не в результаті прагнення до інноваційного оновлення, а в результаті несправності старого обладнання. На підприємстві відсутній структурний підрозділ, що здійснює управління інноваційної діяльності, відсутня стратегія у цьому напрямку. У зв'язку з зазначеним інноваційна діяльність ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 2.УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

2.1.Обґрунтування напрямів удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

В результаті проведено аналізу в розділі 1 було встановлено відсутність формалізації стратегії інноваційної діяльності. У зв'язку з цим доцільним є створення даної стратегії. В основу розробки стратегії інноваційної діяльності необхідно поставити принцип опори на ключові компетенції ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» в інноваційній сфері. Ресурси для інноваційної діяльності, здатності і компетенції - потенціал успіху. Вплинути на конкурентоспроможність «ОЛ-ПРИНТ» вони можуть у тій ситуації, коли трансформуються і будуть виражені в результативних проектах інноваційної діяльності та зможуть створити нові параметри для розвитку бізнесу, що забезпечить збільшення інноваційного потенціалу підприємства. Ґрунтуючись на цьому, стратегія інноваційної діяльності, що передбачає розвиток інноваційного потенціалу «ОЛ-ПРИНТ» має починатися з виявлення наявних ресурсів, внутрішніх можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності та аналізу можливості їхнього використання при реалізації програми розвитку інноваційної діяльності.

З метою удосконалення інноваційної діяльності «ОЛ-ПРИНТ» пропонується модель розвитку інноваційного потенціалу, що базується на аналізі інноваційних ресурсів, внутрішніх можливостей і компетенцій. Дану модель пропонується використовувати в діяльності підприємства для постійного удосконалення інноваційної діяльності шляхом розвитку інноваційного потенціалу. Модель інтегрує декілька етапів етапів:

- аналіз складових інноваційного потенціалу «ОЛ-ПРИНТ»;
- відбір інноваційних проектів підприємства;
- установлення відповідності між визначеними елементами інноваційного потенціалу та проектами;

– формування програми розвитку інноваційної діяльності «ОЛ-ПРИНТ». Схема пропонованої моделі наведена на рис.2.1.

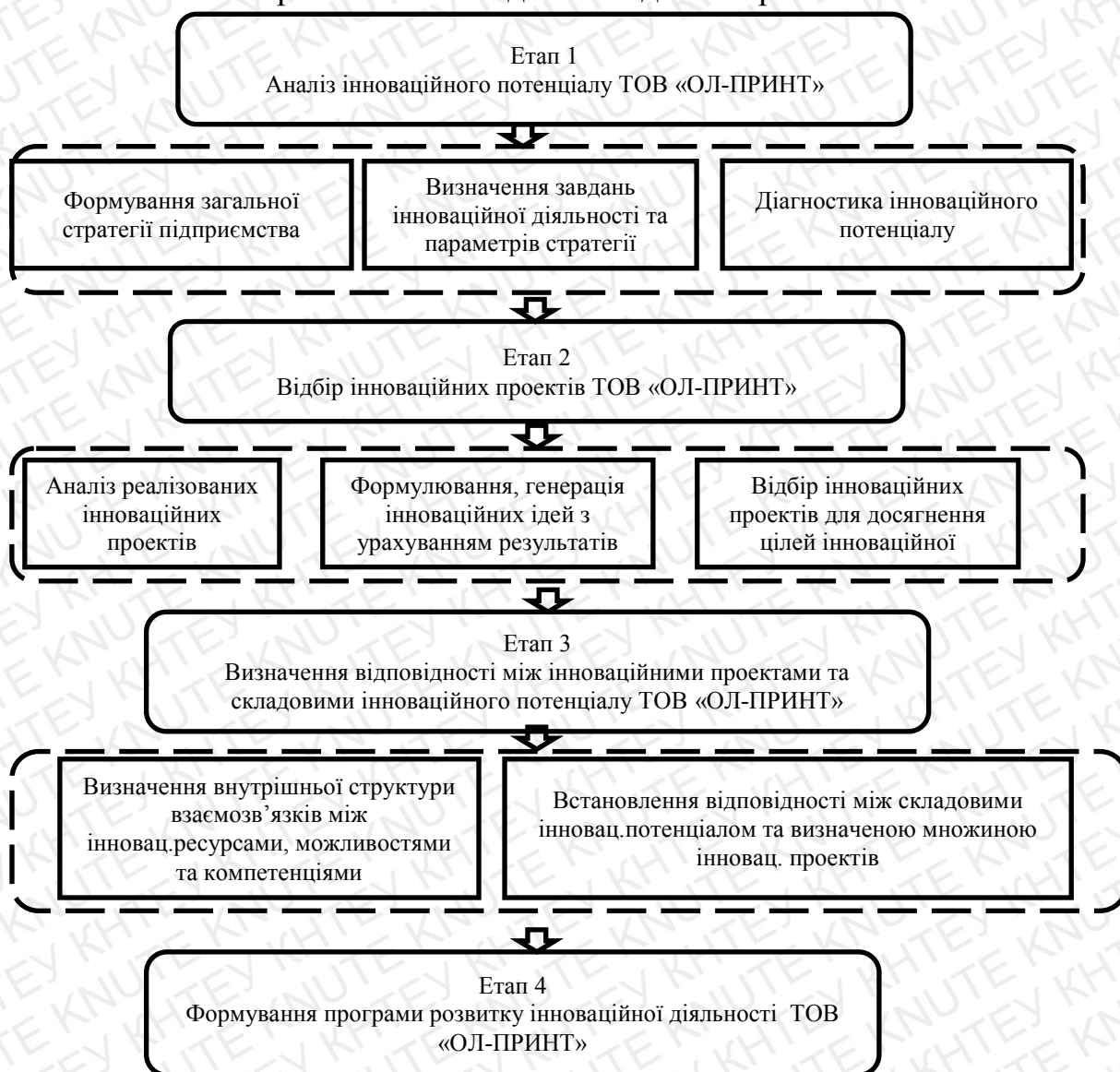


Рис. 2.1. Організаційна модель розвитку інноваційного потенціалу ТОВ«ОЛ-ПРИНТ».

Джерело: складено автором

На першому етапі вважаємо доцільним проводити моніторинг стану ресурсів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», які можуть бути задіяні у здійсненні інноваційної діяльності. Результатом першого етапу є формулювання інноваційних компетенцій ТОВ «ОЛ-ПРИНТ». Аналіз компетенцій є основою формування програми посилення інноваційного потенціалу. Він має починатись з аналізу вже реалізованих ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» інноваційних

проектів. Далі слід визначити, які ресурси компанія використала для їх реалізації. Пропонований підхід дозволить зробити висновок, з яких складових і в яких пропорціях створюється кінцевий набір інноваційних проектів, які внутрішні можливості, ресурси і інноваційні компетенції і в якій мірі використовуються для їхньої реалізації. Цесприятиме більш точній концентрації заходів програми розвитку інноваційного потенціалу. Внутрішні можливості, ресурси та інноваційні компетенції слід проранжуватиза ступенем важливості.

На наступному етапіпотрібно визначити, якими інноваційними ресурсамиволодіє ТОВ «ОЛ-ПРИНТ». Діагностика структури забезпечення інноваційних проектів ресурсами дозволяєвиявити додаткові інноваційні можливості, так яквони опосередковуються саме існуючими ресурсами.

Наступним кроком єаналіз існуючих інноваційних компетенцій ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» з урахуванням різної ваги інноваційних проектівв реалізації інноваційної стратегії. Завершивши даний крок слід перейти до діагностики потенційних можливостей ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», тобто, до встановлення можливостей використання наявного інноваційного потенціал при реалізації інноваційних проектів, ґрунтуючись на обраній стратегії. З цією метою спочатку слідспівставитивиди діяльності, що вже здійснюються, та нові в межах обраної стратегії інноваційної діяльності.

Після цьогодоцільним ємоделювання внутрішньої структури взаємозв'язків між ресурсами, потенційними внутрішніми можливостями та компетенціями, притаманними підприємству. Слід враховувати не лише поточний стан забезпеченості ресурсами, проте і обсяги необхідних у подальшому ресурсів з урахуванням реалізації запланованих проектів,що передбачають розвиток інноваційного потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

Внаслідок використання даного підходу для ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» стане можливим уявлення здатності реалізувати певні проекти в даний момент, а також розуміння того, розвиток яких компетенцій є необхідним для реалізації визначеної інноваційної стратегії. Тобто, на даному етапі стає

можливим проведення відбору проектів у відповідності з програми розвитку інноваційного потенціалу, та ресурсів підприємства, що відповідають вимогам, які висуваються до інноваційних компетенцій. Базуючись на портфелі інноваційних проектів варто знайти носії інноваційних компетенцій, ідентифікувати внутрішні можливості ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» та ресурси, якими вони управляють. Подальший розвиток підприємства буде будуватися враховуючи підтримку та розвиток саме цих і безпосередньо пов'язаних елементів з ними.

На завершальному етапі пропонується здійснити уточнення інноваційної стратегії ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на основі інноваційних компетенцій, перевести їх в показники досягнення завдань розвитку компанії. З метою максимізації ефективності використання встановлених ключових компетенцій в стратегії інноваційної діяльності підприємства пропонується використовувати концепцію KPI.

Початковий аналіз інноваційних компетенцій слід проводити в процесі ознайомлення з особливостями функціонування підприємства і будувати з використанням методу експертного оцінювання управлінським персоналом. У відповідності до даного підходу, слід провести дослідження з метою виділення існуючих інноваційних компетенцій ТОВ «ОЛ-ПРИНТ». У даному випадку вихідною інформацією будуть слугувати характеристики інноваційних проектів. Отримана в процесі дослідження інформація буде використовуватись для створення плану розвитку інноваційного потенціалу.

Метою аналізу інноваційних компетенцій є обґрунтуванні нової бази для створення програми розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», в результаті виконання якої підтримуються стійкі конкурентні переваги, а також оцінюється потенціал вказаної програми з позиції внутрішніх ресурсів і можливостей компанії. Слід визначити здатності, які максимально впливають на інноваційні компетенції, а також ресурси, що використовуються в цьому. Із виділених в такий спосіб комбінацій інноваційних можливостей та ресурсів опосередковано створюється ієрархія

існуючих інноваційних компетенцій підприємства.

З технічної точки зору виконання такого «зустрічного» аналізу можна вирішити за допомогою послідовного заповнення реляційних матриць вторинними даними, які отримуються в результаті дослідження первинної інформації й отримання результатів в синтетичних матрицях. Результатом даної стадії дослідження є опорна ієрархія компетенцій із зазначенням для кожної потрібного ступеня розвитку та залучення в управлінський процес. Планування розвитку потенціалу інноваційної діяльності будується на результатах ранжування інноваційних компетенцій, що проводиться у відповідності із зовнішніми та внутрішніми умовами. Зазначені компетенції є похідними від внутрішніх можливостей організації, що опосередковуються ресурсами організації. Останні визначаються згідно з характеристиками інноваційних проектів.

При використанні різної комбінації композиційного правила стає можливим визначення залежності кожного проекту від якості ресурсів, бізнес-процесів, знань та досвіду, якими володіє ТОВ «ОЛ-ПРИНТ». В результаті, буде здійснено комплексне оцінювання ресурсів, компетенцій і внутрішніх інноваційних можливостей підприємства для втілення інноваційних проектів. З використанням даного методу стає можливим визначення інноваційних компетенцій, які потребують або, навпаки, не потребують розвитку. Внаслідок цього підприємство зможе мати уявлення про те, які проекти воно здатне здійснити в даний час, а які в подальшому при розвитку відповідних компетенцій.

Так як інноваційні рішення являють собою продукт інтелектуальної діяльності, то підприємство має бути зацікавленим у залученні творчих працівників, розвитку їхніх здібностей та навичок, які сприятимуть створенню інновацій. Проблема взаємозалежності управління персоналом та інновацій справедливо носить назву сучасного «чорного ящика». Дана залежність характеризується як комплексна, мультифакторна і динамічна, що ще більше ускладнює процес його дослідження та інтерпретації.

Наразі сформовано науковий напрямок, який акцентує увагу передусім на людській складовій процесу інновацій, а саме, на інноваційній робочій діяльності, під якою розуміється комплекс розумової та фізичної активності персоналу, спрямованої на вирішення таких завдань, які сприяють досягненню інноваційного розвитку. Отже, інноваційну робочу діяльність можна розуміти як феномен, що опосередковує зв'язок управління персоналом та інновацій на підприємстві.

Наразі в результаті численних досліджень науковцями встановлено, що традиційні підходи до управління персоналом виявилися малоефективними для реалізації цілей інноваційних підприємств. Можна виділити певні елементи кадрової стратегії, які впливають на інноваційну діяльність підприємств, а саме:

- планування персоналу, орієнтоване на створення ефективних команд;
- оцінювання результативності діяльності, яка об'єднує індивідуальну та командну результативність, ґрунтується на виокремленні певних завдань, які заслуговують на винагороду, а також виділенні працівників, що проводять таке оцінювання;
- система мотивації та стимулювання, орієнтована на досягнення цілей інноваційної діяльності;
- планування кар'єрного росту, навчання персоналу підприємства, що узгоджує перспективи їх просування з участю у програмах навчання і тренінгу.

На інноваційний потенціал підприємств впливають такі HR-технології, як організація команд, які забезпечують різноманітність професійних компетенцій, можливість обміну досвідом та здорової конкуренції. Також доказовим є наявність зв'язку між системами оцінки діяльності працівників, системами стимулювання і мотивації та можливостями побудови кар'єри в компанії, що забезпечує розвиток інновацій. Є факти не лише того, що навчання, оцінка і кар'єрне зростання сприяють розвитку інноваційних

процесів, а й того, що особливості даних практик відповідають різного роду типам інноваційної активності.

Гнучкі компанії при відборі висувають значні вимоги до професійної та соціальної компетентності персоналу, серед яких слід зазначити відповідальне ставлення до завдань, здатність адаптуватися в нових умовах, рефлексія, кооперація, стресостійкість, а також комунікабельність. На таких підприємствах мінімізовані рутинні процедури, найбільша увага приділяється кооперативним формам роботи, вони в значній мірі відкриті: приділяють увагу зовнішнім комунікаціям з компаніями, які здійснюють аналогічну діяльність, і консультантами. Окрім того, доведено позитивну роль конкуренції: підприємства виявляли більшу гнучкість і використовували різні програми навчання, делегування відповідальності та командних організаційних форм за умов жорсткої конкуренції. До найбільш ефективних HR-практик віднесено заохочення найму, передусім, творчих співробітників, впровадження широкого кола обов'язків замість чіткого розмежування повноважень, безперервний розвиток і можливості кар'єрного росту всередині компанії, системи мотивації та стимулювання, орієнтовані на результати, організацію ефективної командної взаємодії.

Інноваційні компетенції знаходять свій прояв в різних напрямках, таких як:

- створення сприятливих умов для розвитку дослідницьких проєктів, наприклад, при проведенні певних змін організаційної структури підприємства;
- налагодження взаємозв'язків з іншими компаніями;
- пошук та генерація нових ідей;
- реалізація інноваційних проєктів.

Таким чином, все вище наведене обґрунтовує те, що за допомогою створення стратегії інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» та цілеспрямовано організованих дій з управління персоналом можна вплинути на ступінь розвитку і прояв зазначених форм інноваційної поведінки.

Головним чинником успішного розвитку інноваційних компетенцій ТОВ «ОЛ-ПРИНТ», на нашу думку, є гармонізація відносин між учасниками інноваційного процесу, яка передбачає створення і підтримку сприятливого інноваційного клімату на підприємстві, який проявляється в різноманітних аспектах її життєдіяльності. Отже, мається на увазі, наявність у керівництва підприємства системної моделі управління персоналом, яка включає ефективну організаційну структуру, різноманітність персоналу (за віком та досвідом, статтю, знаннями), систему комунікацій, діючі методи заохочення і винагороди для працівників, які досягли успіху в області інновацій.

Впровадження інноваційної діяльності потребує лідерів, які здатні створити команди однодумців, а також згуртувати навколо завдань інноваційної діяльності різноманітні категорії персоналу і володіють компетенціями наснаги, мотивації до інноваційної активності. По суті, лідери є відправною крапкою перетворень, в тому числі інноваційних. Для успішного проведення зазначених вище перетворень лідери підприємства повинні самі мати «натхнення» розвивати інноваційну діяльність, беззастережно вірити в них, дотримуватися принципів інноваційного розвитку, а також цінувати в оточуючих співробітниках якості, які нерозривно пов'язані з інноваціями.

У таких умовах ї логічно припустити, що інноваційні цінності мають стати стрижнем в системі ціннісних орієнтацій менеджерів. Важливим фактором, який визначає особливості підприємства та його положення на ринку, є ідеологія, що має знаходити відображення в баченні, місії, декларованих цінностях ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» та принципах управління людськими ресурсами. Корпоративна ідеологія повинна визначати інноваційний розвиток підприємства та заряджати інноваційною активністю співробітників. В інакшому випадку вона, навпаки, може перешкоджати прояву інноваційної активності й успіху в реалізації інновацій.

Корпоративна ідеологія підприємства є інструментом досягнення

стратегії компанії, тому вона має бути продуманою, системнопов'язана з бізнес-цілями та пріоритетами компанії. Дана ідеологія, як правило, розкривається в таких документах підприємства, які описують стратегію і політику управління людськими ресурсами, кодекс корпоративної етики, стандарт управління культурою тощо. В діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» наразі є певна розроблена політика управління персоналом, проте відсутній корпоративний кодекс ділової поведінки, стратегія управління персоналом.

Ефективна реалізація інноваційної діяльності передбачає активне залучення в інноваційну діяльність різноманітні категорії персоналу. Для швидкого і успішного інноваційного розвитку необхідні високий престиж новаторства і наявність значного числа привілеїв для даних новаторів. Дефіцит менеджерів інновацій, відсутність чіткої ідеології інноваційного розвитку та недосконалість системи управління інноваціями в сукупності можуть визначати велике число перешкод, з якими стикаються інноваційні проекти. Враховуючи важливість інновацій та успішного проведення інноваційних змін в економіці знань, вважаємо, що керівництво ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» має приділяти значну увагу навчанню і розвитку персоналу, складові якого в інноваційній сфері представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Складові діяльності з управління персоналом ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»,
спрямовані на розвиток інноваційних компетенцій**

Елементи діяльності з управління персоналом у контексті розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»	Основне спрямування для інноваційних компетенцій
1	2
Постановка цілей інноваційного розвитку	Формування та розвиток корпоративних інноваційних цінностей
Створення стратегії інноваційної діяльності	Планування заходів із розвитку інноваційних компетенцій
Забезпечення залученості різних груп працівників	Розвиток форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві
Оцінка інноваційних досягнень працівників	Впровадження диференційованого підходу залежно від ступеню участі в інноваційному

Мотивація і стимулювання працівників	Створення форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві
--------------------------------------	--

Продовження таблиці 2.1

1	2
Навчання персоналу	Розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях

Джерело: складено автором

Таким чином, у ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» має існувати така стратегія, що включає заходи з управління персоналом, спрямовані на створення і впровадження інновацій. Це поєднання забезпечить ефективність роботи, що оцінюється за допомогою КРІ і моделі компетенцій, і суб'єктивну залученість персоналу до процесу досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок застосовуваних практик підтримки інноваційної діяльності. Вище зазначене дозволило запропонувати програму розвитку інноваційних компетенцій для ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» (Додаток А).

Слід зазначити, що форми організації інноваційної діяльності найбільш часто засновані на ключових принципах управління знаннями та компетентнісному підході.

Запропонована модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства та механізм розвитку компетенцій дозволить посилити інноваційний потенціал та є основою для розробки програми розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

2.2. Розробка програми розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Для розробки програми було визначено інноваційні проекти, ресурси інноваційної діяльності, здатності та компетенції. У процесі аналізу особливостей поточної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» запропоновано цілі програми інноваційного розвитку:

- стати високотехнологічним та наукоємним виробником, який

відповідає жорстким європейським стандартам якості та соціальної відповідальності з метою виходу на ринок Європи;

– підвищити конкурентоспроможність на ринку поліграфічних послуг в Україні;

– розширити свою присутність на зовнішніх ринках (передусім, в Східній Європі) та зацікавити споживачів близького зарубіжжя у взаємовигідному довгостроковому співробітництві.

Було проведено аналіз стану ресурсів видавництва, які можуть бути задіяні в інноваційній діяльності, внутрішніх умов діяльності, внутрішніх інноваційних можливостей та компетенцій: їх перелік та коротка характеристика наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інноваційні ресурси, внутрішні інноваційні можливості та компетенції ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Ресурси 1	Пояснення 2
Фінансові	У ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» недостатньо власних коштів для втілення портфеля інноваційних проєктів. Досі підприємство не залучало кредити банків і не має довгострокової кредиторської заборгованості.
Людські	Поліграфічна діяльність вимагає кваліфікованих кадрів, тож більшість працівників підприємства мають спеціальну середню або вищу освіту. Серед високої частки працівників є розуміння необхідності змін, готовність до навчання
Організаційні	ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» о має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Має імідж занадто бюрократизованого підприємства. Жорстка організаційна структура, централізація
Матеріальні	ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» о може проводити повний цикл поліграфічного виробництва, оскільки володіє: - необхідним додрукарським обладнанням (комп'ютерна та форма ділянка) - друкарським обладнаннями (ротатійні машини з можливістю друку 1+1, 2+2, 4+2, 4+4 фарби з форматів 60x84, 60x90, 70x100, 70x108, 84x108; аркушеві машини з можливістю друку 1, 2, 4, 6 фарб на аркушах офсетного, етикеткового, металізованого, дизайнерського та крейдованого паперу, на крейдованому хром-ерзаці) - брошурувальним обладнанням (з можливістю фальцювання віддрукованих аркушів у зошити різних форматів та обсягів сторінок; скріплення журналів, календарів та іншої продукції металевими скобами, металевими і полімерними спіралями і термоклеєм; ниткове скріплення; поштучне пакування журналів та брошур у полімерну плівку; лінії для виготовлення книг в твердій палітурці тощо)
Відносницькі	Надійні багаторічні відносини:

	- з постачальниками паперу, фарб та ін. продукції виробничого призначення; - з багаторічними замовниками поліграфічних послуг ; - сиса кредитна історія
--	---

Продовження таблиці 2.3

1	2
Внутрішні інноваційні можливості підприємства	
Бізнес-процеси	Управлінські бізнес-процеси мають дуже низьку ефективність: зайві бізнес-процеси, надмірна бюрократизованість, складність в отриманні і обміні інформації між підрозділами, висока централізація управління
Інноваційна культура	Скоріше відсутня. У певній категорії працівників є розуміння, що треба все міняти і є готовність проводити зміни. Проте є досить вагома частка працівників передпенсійного і пенсійного віку, які не бажають нічого міняти
Інноваційні групи	Відсутні
Програмне забезпечення	Більшість «внутрішніх» процесів в відділах і цехах комп'ютеризовані. Велика ступень використаного програмного забезпечення в додрукарських процесах
Компетенції	
Інтелектуальна готовність до інноваційної діяльності	Освічений та кваліфікований персонал. Готовність вчитися
Мотиваційні якості	Моніторинг проблем, з якими стикаються в компанії творчі співробітники та інноваційні проекти Створення (розробка) форм визнання таланту і заслуг новаторів в компанії Політика управління персоналом
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницькі співробітництво, вміння проводити переговори, листування, тощо.
Інноваційна активність	Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу. Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність

Джерело: складено автором

Характеристика і короткий опис запропонованих інноваційних проектів представлено в табл. 2.4. Загальний термін впровадження проектів орієнтовно триватиме 1 рік.

Таблиця 2.4

Програма розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Складова (проект)	Опис проекту
1	2
Техніко-технологічна модернізація підприємства	– купівля і інтеграція цифрової машини прямого термального експонування StP; – освоєння нових, вдосконалення існуючих технологій і методів управління виробництвом, направлених на підвищення продуктивності праці і зниження негативної дії на довкілля; – поліпшення якості матеріалів з допомогою активної взаємодії з постачальниками; – постійне поліпшення якості продукції і послуг; – формування системи підготовки і розвитку персоналу тощо

	– створення атмосфери довіри і підтримки відкритих взаємин для максимальної участі співробітників в процесах управління якістю – безперервне вдосконалення управління із застосуванням кращих світових практик на основі оцінки ключових показників діяльності
--	---

Продовження таблиці 2.4

1	2
Підвищення екологічної безпеки	Для відповідності стандартам екологічної безпеки необхідно провести ряд заходів: – для більш ефективного і раціонального використання води у виробничому процесі необхідно встановити систему оборотного водопостачання охолодження валів темперування друкарських секцій машин ролевого офсетного друку; – зниження викидів CO₂ шляхом придбання і встановлення установки для очищення повітря, що викидається в атмосферу; – скорочення обсягів твердих відходів; – підвищення екологічної культури співробітників в області раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища і екологічної безпеки; – запровадження програми «Зелений офіс»; – підвищення енергоефективності
Оптимізація бізнес-процесів	– Оптимізація бізнес процесів на всіх рівнях - від простих облікових операцій на робочих місцях рядових виконавців до прозорих інтегрованих аналітичних звітів для вищого керівництва
Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів	Передбачається розробка і впровадження в дію інтегрованої системи менеджменту (ICM) якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог міжнародних стандартів, а саме систем: – ISO 12647 - процесу експонування і прояву при виготовлення друкарських форм – BS OHSAS 18001:2007 - забезпеченість належних умов безпеки праці охорони здоров'я працівників на відповідність – ISO 9001:2015 - рівень якості – ISO 14001:2015 - постійний контроль екологічних аспектів.
Програма розвитку персоналу	Програма розвитку персоналу. Тренінги для персоналу.

Джерело: складено автором

Технологія CtP вважається є однією з найсучасніших, що використовуються сьогодні для організації друкарських процесів.

Обладнання прямого термального експонування CtP застосовує у своїй роботі прогресивну технологію, що має назву «Computer-to-Plate», тобто «комп'ютер-друкарська форма». Вона дозволяє виготовляти форми для сухого та вологого офсетного друку.

В порівнянні з традиційною технологією CTF використання CtP-технології дозволяє отримати ряд переваг серед яких виділяють наступні:

- висока якість і точність відтворення зображень на формах за рахунок уникнення копіювальних процесів;
- зменшення витрат часу на процеси формування і налагоджувальні роботи, зростання продуктивності праці;
- мінімізація рівня технічних відходів води, паперу і фарби завдяки забезпеченню високої точності суміщення фарб;
- зниженні собівартості готових виробів;
- зменшення ймовірності технічних помилок внаслідок автоматизації переважної більшості виробничих процесів;
- зменшення чисельності обслуговуючого персоналу в порівнянні з аналоговим процесом;
- скорочення площі, необхідної для розміщення формної ділянки.

Використання StP-комплексу виступає також в якості інструмента підвищення екологічності виробництва тому, що дозволяє значно знизити витрати води внаслідок застосування повторної рециркуляції води під час проявлення, а також технічних витрат паперу завдяки більш точному виводі форм, що дозволяє уникати зайвих витрат паперу при попередній приладці і пробних пусках. Друковані ОР-форми використовуються для рольового і листового друку. Придбання власного ОР-комплексу є виправданим для великих друкарських підприємств, у яких місячні обсяги витрат пластин складають не менше 1200 м². Строк амортизації такого обладнання за прогнозом становить не менше п'яти років.

Аналіз поточного стану організації комерційної діяльності на видавництві показав ряд суттєвих недоліків, в тому числі недосконалість організації бізнес-процесів взагалі, і управлінських зокрема. Високий бюрократизм і централізація управління призводять до утворення значної кількості зайвих операцій, що негативно відображається на тривалості і продуктивності бізнес-процесів. Дублювання певних видів робіт, збільшення витрат робочого часу на складання і перевірку різних форм надання управлінської інформації, процедури погодження з різними непрофільними

підрозділами підприємства обумовили непродуктивне зростання управлінського апарату. На подолання цих негативних проявів спрямований проект оптимізації бізнес-процесів, що передбачатиме діагностику існуючих бізнес-процесів і їх поступову оптимізацію. Реалізація зазначеного проекту має відбуватися із залученням сторонніх кваліфікованих спеціалістів.

Проект розробки і впровадження в дію інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог міжнародних стандартів передбачається проводити послідовно після оптимізації бізнес-процесів. Крім переваг зазначених в табл. 2.2, необхідно відмітити, що на більшості тендерів, які проводять державні органи влади й інші державні структури, однією з вимог висувається наявність сертифікації системи менеджменту якості у підприємств, які беруть участь в тендері. Тож впровадження проекту сертифікації надасть потенційну можливість збільшення частки ринку видавництва.

Проект підвищення екологічної безпеки передбачає цілу низку заходів, зазначених в табл. 2.2, проте найвагомішими експерти вважають саме підвищення екологічної культури співробітників в області раціонального використання природних ресурсів охорони навколишнього середовища і екологічної безпеки, а також запровадження програми «Зелений офіс». Через практично необмежений доступ до паперу, у працівників видавництва склалася «споживацька культура» використання паперу.

Одним з ключових проектів інноваційної активізації діяльності компанії є проект розвитку персоналу. Як показало дослідження, серед персоналу існує досить значний прошарок працівників, які всіма можливими способами утримаються від можливих змін, бояться будь-чого нового. Тож головним завданням, на початковому етапі, є необхідність подолання свідомого і несвідомого супротиву працівників компанії необхідним змінам; зміна стереотипу мислення та усталеної поведінки.

Для реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу та оцінювання його результативності важливим є поєднання окремих елементів

інноваційного процесу в цілісну картину. Типовою є ситуація, коли необхідні для цього складові вже є на підприємстві, але впровадження інновацій залишається процесом зі спонтанними і невизначеними характеристиками. Тому реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу є можливою на основі використання філософії тотальних інновацій, яка формалізована консультативною компанією МакКінсі та, у цілому, підтримує ідею гуманізації інноваційного чинника економічного зростання.

2.3. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів

Оскільки з усіх запропонованих заходів найбільшого обсягу залучення інвестицій потребує техніко-технологічна модернізація підприємства оцінку їх доцільності будемо проводити саме за цим напрямком. Решта заходів може бути реалізована за рахунок власних коштів підприємства.

Проведемо оцінку капітальних і поточних витрат, а також розглянемо дохідну частину проекту. Обсяг виробленої продукції розраховується виходячи з технічних можливостей обладнання та прогнозних обсягів замовлень. Строк служби обладнання (пристрій прямого термального експонування StP-пластин) становить 7 років, тому всі розрахунки проведені з урахуванням цього терміну. Оскільки виробництво на нових потужностях буде орієнтовано на експорт у країни ЄС, для розрахунків використовувалась валюта євро. Сукупні витрати на впровадження інвестиційного проекту наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Витрати на реалізацію інвестиційного проекту з технологічної модернізації виробництва ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Види робіт (обладнання)	Вартість, €
Пристрій прямого термального експонування StP-пластин	51300
Процесор для проявлення пластин	9200
Широкоформатний принтер	1200
Транспортні витрати	200

Налагоджувальні роботи	300
Разом:	62200

Джерело: складено автором

У якості дохідної частини інвестиційного проекту з технологічної модернізації виробництва буде виступати дохід від реалізації поліграфічної продукції на експорт у країни ЄС. Прогнозні результати розрахунку чистого прибутку від операційної діяльності за інвестиційним проектом наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Чистий прибуток від операційної діяльності за інвестиційним проектом,
євро**

Період (рік)	Дохід	Собівартість	Прибуток	Податок на прибуток	Чистий прибуток
1	42000	33600	8400	1512	6888
2	44940	35952	8988	1618	7370
3	48085	38468	9617	1731	7886
4	51450	41160	10290	1852	8438
5	55051	44041	11010	1982	9028
6	58905	47124	11781	2120	9660
7	63028	50423	12605	2269	10336

Джерело: складено автором

На підставі розрахунку очікуваних результатів прибутковості було проведено оцінку економічної ефективності інвестиційного проекту на основі розрахунку чистої приведеної вартості проекту (NPV – Netpresentvalue). У табл. 2.7 наведено розрахунок чистого доходу з урахуванням ставки дисконту протягом всієї тривалості реалізації проекту. Величина ставки дисконтування прийнята на рівні 13% відповідно до величини, встановленої ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» в сценарних умовах формування інвестиційних проектів. Ставка враховує умови кредитування юридичних осіб в іноземній валюті, надбавку за валютний ризик та ризик галузі.

Методика оцінки проекту за показником NPV передбачає, що навіть якщо вона дорівнює нулю грошових потоків від проекту вистачить, щоб

відшкодувати інвестований капітал. При позитивному значенні NPV проект принесе прибуток, і чим вище його рівень, тим вигідніше виявляться вкладення в проект.

Таблиця 2.7

Розрахунок чистого дисконтованого доходу за проектом

Період	Капітальні вкладення	Чистий прибуток	Амортизація	Грошовий потік	Коефіцієнт дисконту	Чистий дисконтований дохід (NPV)	дисконтований дохід нарастаючим підсумком
0	-62200			-62200		-62200	-62200
1		6888	8885	15773	0,88	13958	-48242
2		7370	8885	16255	0,78	12730	-35512
3		7886	8885	16771	0,69	11623	-23888
4		8438	8885	17323	0,61	10625	-13264
5		9028	8885	17913	0,54	9722	-3541
6		9660	8885	18545	0,48	8908	5366
7		10336	8885	19221	0,43	8170	13536

Джерело: складено автором

Виходячи з цього, запропонований проект дозволить не тільки відшкодувати суму залучених інвестицій протягом перших п'яти років, але й дозволить отримати прибуток на 6-му та 7-му роках його реалізації.

Також нами були розраховані показники, простого (PP) та дисконтованого (DPP) строку окупності, які становлять 3,85 та 6,33 років, відповідно. Враховуючи те, що загальний термін реалізації проекту становить сім років, отримані показники також підтверджують ефективність інвестицій, оскільки їх сума буде повністю повернута до завершення строку проекту.

Таким чином, результати розрахунку показників ефективності інвестиційного проекту з технологічної модернізації виробництва ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» підтверджують, що проект є ефективним і може бути прийнятий до впровадження.

Для оцінки ефективності решти заходів, щодо очікуваного результату реалізації яких відсутні надійні прогнозні дані, нами було застосовано метод ранжування експертних оцінок.

Експерти висловили свої думки з приводу впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ». Оцінка проводилась з використанням шкали від 1 до 6, де «6» – найбільший вплив, а «1» – найменший.

Виділені перспективи розвитку, які підлягали експертній оцінці:

1. Підвищення якості продукції та послуг.
2. Можливість розвитку ЗЕД на ринку Європи.
3. Посилення розвитку на українському ринку.
4. Підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.
5. Збільшення обсягів експортних операцій.

Результати ранжування думок експертів наведені в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Результати експертного ранжування

Перспективи	Результати						
	NN експертів						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	1	2	3	1	1	1
2	6	6	5	6	6	6	6
3	1	4	4	5	2	3	3
4	3	2	1	1	3	2	2
5	5	5	6	2	4	4	5

Джерело: складено автором

Визначимо суму ваг оцінок за кожним показником (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Розрахунок сум ваг оцінок експертних оцінок

Перспективи	NN експертів							Суми оцінок експертних оцінок
	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	1	2	3	1	1	1	11
2	6	6	5	6	6	6	6	41
3	1	4	4	5	2	3	3	22
4	3	2	1	1	3	2	2	14
5	5	5	6	2	4	4	5	31

Джерело: складено автором

Зробимо упорядкування ваг (по зростанню) і пов'язаних з ними номерів показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення узгодженого ранжування

Узгоджена оцінка	NN експертів							Ранжовані суми за зростанням
	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	1	2	3	1	1	1	11
4	3	2	1	1	3	2	2	14
3	1	4	4	5	2	3	3	22
5	5	5	6	2	4	4	5	31
2	6	6	5	6	6	6	6	41

Джерело: складено автором

Таким чином, на думку експертів, реалізація запропонованих заходів найбільш сильно вплине на можливість розвитку ЗЕД підприємства на ринку Європи.

Проведемо оцінку ступеня узгодженості думок експертів.

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)}, \text{ де (2.1)}$$

m – кількість експертів;

n – кількість ефектів;

X -квадрат, що розраховується за формулою

$$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1), \text{ де (2.2)}$$

m – кількість експертів

n – кількість ефектів;

S – сума квадратів вагових коефіцієнтів

Отриманий коефіцієнт W оцінюється за шкалою від 0 до 1. У разі якщо

$W > 0,5$, то узгодження думок експертів є позитивним і узгоджене

ранжування може використовуватися на практиці, тобто експерти постановили, що проектні заходи необхідні і актуальні для поліпшення соціальних і економічних показників діяльності організації.

Якщо $W < 0,5$, то рівень узгодження думок експертів незадовільний і воно відкидається, а отже, впровадження заходів не є актуальним і значущим.

Розрахуємо коефіцієнт узгодження на підставі наведених формул.

$$x^2 = \frac{12 \cdot 2443}{7 \cdot 5 \cdot (5+1)} - 3 \cdot 7 \cdot (5+1) = 13,6$$

$$W = \frac{13,6^2}{7(5-1)} = 6,06$$

Величина коефіцієнту узгодження $W = 6,06 > 0,5$ вказує на позитивне узгодження думок групи експертів. Таким чином, рекомендації є значимими і актуальними для подальшого розвитку підприємства.

Висновки до Розділу 2

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність створення стратегії інноваційного розвитку, що ґрунтується на запропонованій організаційній моделі розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ». Дана модель націлена на формування такого середовища, яке максимально сприяло б розвитку інновацій на підприємстві. В основі моделі - співставлення ресурсів, інноваційних можливостей та компетенцій, необхідних для продукування інноваційної діяльності.

Обґрунтовано, що рушійною силою інноваційної діяльності є персонал, виходячи з чого запропоновано програму розвитку інноваційних компетенцій.

Запропоновано програму розвитку інноваційної діяльності підприємства, що ґрунтується на організаційній моделі розвитку інноваційного потенціалу.

Результати розрахунку показників ефективності інвестиційного проекту з технологічної модернізації виробництва ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» підтверджують, що проект є ефективним і може бути прийнятий до

впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного у випускній кваліфікаційній роботі дослідження у відповідності із поставленими завданнями були отримані наступні висновки:

1. На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності встановлено, що протягом 2014-2018 рр. у ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» спостерігається зростання загальної вартості активів, яке відбулось за рахунок основних засобів можна охарактеризувати позитивно, оскільки це свідчить про хоч і незначні, але інвестиції підприємства у модернізацію виробничих потужностей. Показники прибутковості за вказаний період були нестабільними – прибуток змінювався збитком, проте в 2018 р. спостерігається позитивна тенденція зміни прибутку підприємства. В цілому за останні п'ять років ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» вдалось значно покращити свій фінансовий стан. Про це свідчать позитивні зміни в структурі майна підприємства та джерелах його формування, покращення фінансових результатів (отримання прибутку), позитивна динаміка показників фінансової стійкості та ділової активності. Основним недоліком, що негативно впливає на показники ліквідності, є відсутність довгострокових джерел залучених коштів.

2. В результаті аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» встановлено, що підприємство здійснює експортно-імпорті операції, при чому в структурі валового прибутку прибуток саме від цих операцій станом на 2018 р. становить 45 %. Протягом 2013-2018 рр. спостерігається зростання прибутку від ЗЕД, але разом з тим зниження рентабельності експорту та імпорту, що пов'язано зі значним зростанням собівартості експортно-імпортних операцій. Розрахунок коефіцієнту ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» показав, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності знизилась в 2,5 рази. Випуск конкурентоздатної друкованої продукції потребує нової прогресивної

поліграфічної техніки та високоякісних матеріалів, які можна придбати переважно на зовнішньому ринку. Безсумнівним стає те, що конкурентоздатність друкованої продукції значною мірою визначається станом основного технологічного устаткування поліграфічних підприємств. Оскільки ЗЕД на підприємстві відіграє вагомий внесок у формуванні доходу, то в структурі підприємства є окремий структурний підрозділ, який здійснює управління даним напрямком діяльності – відділ ЗЕД, стратегічні рішення щодо управління ЗЕД приймаються керівником підприємства спільно з начальником відділу ЗЕД. Характеризуючи структуру управління відділу, слід зазначити, що з одного боку, чисельність персоналу незначна, і, відповідно, витрати на його утримання, але, з іншого боку, ефективність ЗЕД за останні роки вказує на неефективні управлінські рішення, що потребує перегляду існуючої структури. Серед недоліків слід зазначити відсутність спеціаліста, який би здійснював якісний аналіз зовнішніх ринків, а також відсутність чітко визначеної стратегії ЗЕД.

3.В результаті аналізу інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» встановлено, що спостерігається мінімальне інвестування в інновації підприємства. В структурі витрат на інновації найбільша частку становлять витрати на оновлення друкарського обладнання. Слід підкреслити, що заміна на інноваційне обладнання відбулася не в результаті прагнення до інноваційного оновлення, а в результаті несправності старого обладнання. На підприємстві відсутній структурний підрозділ, що здійснює управління інноваційної діяльності, відсутня стратегія у цьому напрямку. У зв'язку з зазначеним інноваційна діяльність ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» потребує удосконалення.

4.3 метою удосконалення інноваційної діяльності «ОЛ-ПРИНТ» запропоновано організаційну модель розвитку інноваційного потенціалу, що базується на аналізі інноваційних ресурсів, внутрішніх можливостей і компетенцій. Данну модель пропонується використовувати в діяльності підприємства для постійного удосконалення інноваційної діяльності шляхом

розвитку інноваційного потенціалу. Модель інтегрує декілька етапів етапів:

- аналіз складових інноваційного потенціалу «ОЛ-ПРИНТ»;
- відбір інноваційних проектів підприємства;
- установлення відповідності між визначеними елементами інноваційного потенціалу та проектами;
- формування програми розвитку інноваційної діяльності «ОЛ-ПРИНТ».

Обґрунтування ролі управління персоналом у розвитку інноваційної діяльності дозволило зробити висновок, що у ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» має існувати така стратегія, що включає заходи з управління персоналом, спрямовані на створення і впровадження інновацій. Враховуюче це була сформована програма розвитку інноваційних компетенцій, які є рушійною силою розвитку інноваційної діяльності.

5. З використанням організаційної моделі розвитку інноваційного потенціалу запропоновано програму розвитку інноваційної діяльності, яка складається з реалізації декількох проектів: техніко-технологічна модернізація підприємства, підвищення екологічної безпеки, оптимізація бізнес-процесів, сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів, розвиток персоналу.

6. Реалізація комплексу запропонованих заходів щодо удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» призведе до посилення розвитку ЗЕД підприємства, можливості виходу продукції на ринок ЄС, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сиденко В.Р. Глобалізація – європейська інтеграція – економічне розвиток: українська модель / В.Р.Сиденко // Т.1. – К., 2008.
2. Беленький О. Ю. Ключові тенденції розвитку науково-технологічного співробітництва в ЄС / Ю.О. Беленький // Вчені записки. – 2015. - №16. – с. 205-211.
3. Борисенко О.П. Удосконалення управління економічним розвитком держави шляхом дотримання балансу інтересів суб'єктів ЗЕД / О.П. Борисенко // Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління. 2014. № 2. С. 24–29.
4. Бухгалтерські баланси ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.
5. Волова О.В. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку / О.В. Волова, Є.О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. – К. : НДЕІ, 2014. – № 11(162). – С. 77–82.
6. Вострякова В.Ю. Вимірювання інноваційної активності на міжнародному рівні / В.Ю. Вострякова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: Електронний додаток до матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції, 29- 30 березня 2016. – К.: КНЕУ, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19078/>
7. Вострякова В.Ю. Сутність та місце інноваційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Стратегія економічного розвитку України: Наук.зб. – К.: КНЕУ, 2007. – Вип. 20-21. – С.67-72.
8. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О.Є. Гудзь // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015. – Вип. 161. – С. 3–11.

9. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г.М. Гузенко, Ю.О. Гайдученко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – № 3 (14). – 2013. – С. 77-89. 6

10. Денисюк В. Щодо вдосконалення системи індикаторів для управління інноваційним розвитком / В. Денисюк // Економіст. – 2004. - №6. – С.55-59.

11. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 463 с.

12. Єфімова С. А. Методи управління інноваційним потенціалом підприємства / С.А.Єфімова // Бізнес Інформ. – 2015. – №6. – С. 86–91.

13. Звітність ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2013-2018 рр.

14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.

15. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук // К.: КНЕУ, 2003. – 394с.

16. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: [моногр.] / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В.В.Лаврененко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2011. – 257 с.

17. Сизоненко В.О. Євроінтеграційний контекст регулювання інноваційного розвитку: уроки для України / В.О. Сизоненко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2011. - № 3-4 (56-57). – С. 30-34.

18. Управління ресурсами підприємства: [Текст] колективна моногр. / за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2014. – 418 с.

19. Федірко А.С. Передумови конвертації України до європейського науково-дослідного простору / А.С. Федірко // На Схід та Південь від ЄС: проблеми формування спільного європейського економічного простору. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції 6-7 жовтня 2006р. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 115-117.

20. Філіпенко А.С. Глобалізація світогосподарських зв'язків і національна економічна безпека / А.С. Філіпенко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — К.: ІМВ Київського національного університету імені Тараса Шевченка: ВПЦ «Київський університет». — 2001. — С. 21-24.

21. Фінансова звітність ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» за 2014-2018 рр.

22. Чухрай, Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання / Н.І. Чухрай // Інновації: проблеми науки і практики. — Харків: ІНЖЕК, 2006. — С. 107 — 133.

23. Mensch G. Stalemate in technology: Innovation overcomes the depression. Ballinger. Cambridge (Massachusetts), 1979.

ДОДАТКИ

Додаток А

Програма розвитку інноваційних компетенцій

№ з.п	Складові програми	Завдання	Можливі заходи
1	Формулювання та розвиток інноваційних цінностей на підприємстві	1. Відповідність інноваційних цінностей стратегії підприємства. 2. Створення і впровадження ідеології «Вбудовування» інноваційного пошук на підприємстві як частини процесу стратегічного планування. 3. Формування сприятливого інноваційного клімату. 4. Активне залучення в інноваційні процеси підприємства всіх категорій персоналу 5. Стимулювання інновацій та підтримка новаторів.	1. Визначення інновацій, які сприятимуть розвитку ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» та і допомагають досягти стратегічних цілей 2. Адаптація організаційної моделі для сприйняття інновацій. 3. Включення інновацій в офіційний порядок денний засідань керівництва. 4. Введення формальних цільових показників та критеріїв оцінки в інноваційній діяльності. 5. Діагностика та боротьба з ворожістю в сприйнятті інновацій. 6. Зміна стереотипів. 7. Використання навчальних програм. 8. Професійне зростання. 9. Корпоративні нагороди. 10. Участь в конференціях 11. Забезпечення доступу до сучасних джерел інформації. 12. Допомога в отриманні грантів і патентів
2	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій	1. Співробітництво і командна робота 2. Безперервний професійний і особистісний розвиток 3. Здатність працювати в ситуації невизначеності 4. Відкритість новому 5. Креативність	1. Розробка тестових завдань. 2. Організація тренінгів 3. Проведення майстер-класів
3	Розвиток та підтримка інноваційної діяльності на підприємстві	1. Моніторинг проблем, з якими стикаються в компанії творчі співробітники 2. Створення форм визнання таланту й заслуг новаторів в компанії. 3. Підтримка інноваційної діяльності, яка важлива для співробітників 4. Створення інноваційної корпоративної ідеології. 5. Запровадження кодексу ділової поведінки 6. Забезпечення системи управління знаннями	1. Підвищення неформального статусу новаторів. 2. Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі. 3. Співпадіння мотивів і стимулів. 4. Диференціювання підходів в залежності від ступеню участі в інноваційному процесі 5. Розповсюдження ідей інноваційного розвитку серед всіх менеджерів вищої і середньої ланки
4	Створення і підтримка форм інноваційної діяльності	1. Запровадження мережевих віртуальних груп новаторів. 2. Підтримка корпоративної спільноти новаторів. 3. Розробка порталу знань.	1. Організація тестування та експериментальна перевірка інноваційних ідей. 2. Конкурс ідей 3. Професійні конференції та інші заходи обміну досвідом. 4. Розповсюдження і поширення джерел інформації про наукові та практичні досягнення в професійній області.
5	Зміна ролі лідера на «зарядження на інновації»	1. Організація обміну знаннями, в яких керівники беруть участь протягом останнього півріччя. 2. Моніторинг видів обміну знаннями, які керівник організував для своїх підлеглих протягом останнього півріччя 3. Моніторинг якостей, які цінують і заохочують керівники вищої ланки в своїх підлеглих	1. Підтримка сприятливої інноваційної культури і клімату в колективі