

Коэффициент Кендалла:

$$K_{\text{инв}}=1-4*1/6=0,34$$

Коэффициент результативности:

$$K_p=0,5$$

Достигнутая эффективность ниже нормативной в 2 раза (1/0,5). Анализ отклонений позволяет выявить причины. Индекс роста объема производства опередил индекс роста чистого денежного потока на 5%. Это произошло, возможно, из-за того, что поступление денежных средств от реализации продукции происходило более низкими темпами, чем наращивание объемов производства. Следовательно, основные усилия организация должна сосредоточить на поиске возможных путей реализации уже произведенной продукции.

УДК 658

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Л.В. Прудникова, Н.И. Григорьева***

В настоящее время информационные ресурсы и инновационный стиль управления выступают стратегическим ресурсом экономического развития. Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего, для данной организации и, возможно, для отрасли, потребителей. Стратегии вообще и инновационные в частности направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий обуславливается составом компонентов внутренней среды организации. Не существует универсальных стратегий на выбор. Управленческая команда каждой организации должна создать собственную инновационную стратегию. Инновационная стратегия должна поддерживать бизнес-стратегию. Выбранная стратегия должна соответствовать объему и типу инноваций, который будет зависеть от ряда внутренних и внешних факторов, а также важно выбрать правильное время для их внедрения. Формирование концепции управленческой инновационной стратегии организации осуществляется поэтапно:

1) Диагностика общего развития организации с использованием динамических нормативов (модель эталонного режима функционирования хозяйственной системы). Обобщающая оценка может быть получена на основе сравнения нормативного порядка движения показателей и фактического порядка, сложившегося в анализируемом периоде.

2) Диагностика среды организации (использование SWOT-анализа). При проведении диагностики и анализа усилия направлены на выявление сильных и слабых мест по следующим направлениям – во внешней среде, в среде окружения организации, во внутренней среде организации, т. е. инновационного потенциала и инновационного климата.

3) Оценка инновационной ситуации на основе классификатора основных признаков инновационных проблемных ситуаций (ИПС). Исходя из среды функционирования организации, предлагается сформировать классификатор основных при-

знаков ИПС, основанный на факторах внешней макро- и мезосреды, а также факторах внутренней среды, учитывающих ресурсы, организацию, управление и др. составляющие.

4) Анализ источников инноваций на основе классификатора возможных изменений системы. Для формирования общей концепции инновационной стратегии необходимо обобщение, которое позволило бы перейти к определению необходимых интегрированных управленческих инноваций. Для этого составляется системный классификатор возможных изменений, включающий источники ИПС (несовершенство материально-технической базы, противоречия связанные с несовершенством структуры, состоянием трудовых ресурсов, несоответствием целей и др.), а также возможные изменения бизнес-модели и технологии.

5) Выбор соответствующего типа инноваций на основе возможных изменений бизнес-модели и технологии. Учитывая многообразие различных типов инноваций, выделили те, которые зависят от глубины вносимых изменений (модификационные, улучшающие, радикальные). В зависимости от того, какой тип инноваций выберет организация, зависит то, что она будет подвергать инновации, а это в свою очередь будет оказывать влияние на природу требуемых изменений для правильного управления, финансирования и снабжения ресурсами инновационной деятельности.

6) Выбор инновационной стратегии соответствующей определенному типу инноваций.

Была проведена апробация данной методики на ОАО «Витебские ковры». Обобщающая оценка эффективности свидетельствует о существующих проблемах в режиме функционирования хозяйственной системы. Это указывает на необходимость разработки инновационной стратегии, позволяющей с формальной точки зрения – повысить оценку эффективности, а с содержательной – обеспечить поддержание стабильности развития организации и ее рост. Инновационная позиция организации, включающая совместное рассмотрение внутренней и внешней среды, оценивается как довольно слабая. При этом слабая позиция сотрудничества с научными организациями, слабая организационная позиция в рамках структуры управления инновационной деятельностью. Благоприятная конкурентная позиция, позиция сотрудничества с деловыми партнерами, позиция на рынке потребителя, ресурсная позиция. В основном нейтральная позиция на макроуровне. В качестве возможных источников изменений выступают изменения и проблемы как во внешней, так и во внутренней среде. Эти изменения вызывают необходимость увеличения доли инновационных разработок, позволяющих экономить энергозатраты, снижать материальные затраты, совершенствовать организационную структуру управления и повышать мотивацию творчества и состоятельности работников. Все это свидетельствует о необходимости использования в организации таких типов инноваций, как: модификационные (в области бизнес-модели), улучшающие и наполовину радикальные (в области технологии). Таким образом, на основании учета влияния как внутренних, так и внешних факторов и возникающих при этом проблем и возможностей в деятельности организации основой инновационной концепции ОАО «Витебские ковры» являются направления, связанные с расширением рынка и снижением издержек – первое определяет стратегию бизнеса, второе – внутриорганизационную стратегию.