**Кейс 3**

**Задание**

Постройте дерево целей организации на предстоящую перспективу и определите тип инновационной стратегии организации с описанием факторов, влияющих на ее выбор.

**Решение.**

При построении дерева целей компании «Техностар» на предстоящую перспективу мы руководствуемся следующими требованиями к целям:

- ***достижимость***, т.е. цели должны быть реалистичными и одновременно не должны быть слишком легкими для достижения исполнителями, т.к. нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира;

- ***гибкость***, т.е. мы устанавливаем цели таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации;

***- измеримость,*** т.е. цели нами сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

***- конкретность***, помогает однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди;

- ***совместимость*** – предлагаемые нами цели не противоречат друг другу (например, цели прибыльности к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке к цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности к благотворительности). Важное место отведено вопросу совместимости цели роста и цели поддержания стабильности;

- ***приемлемость*** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать, т.к. при формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. В свою очередь, учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества.

**Дерево целей** **компании «Техностар»**

Исходя из сложившейся в компании «Техностар» ситуации и с учетом необходимости решения проблем, мы видим дерево целей следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цель** | **Содержание** | **Рекомендации** |
| Экономическая | Максимизация прибыли от продаж продуктов или услуг в необходимом качестве и объеме | Увеличить объемы реализации продукта  Наращивать выпуск продуктов с высокой рентабельностью |
| Научно-техническая | Поддержание продуктов и услуг на заданном научно-техническом уровне, НИОКР, повышение производительности труда за счет внедрения ноу-хау | Повысить долю продуктов высокого качества |
| Производственная | Выполнение плана по выпуску продукции. Поддержание ритмичности и качества производства | Оптимизировать ассортимент  В условиях экономических санкций и политической обстановки в мире, необходима максимальная ориентация на внутренний рынок, с проникновением на локальные рынки. |
| Социальная | Совершенствование, развитие и пополнение кадрового ресурса | Ревизия производства и оптимизация излишних, архаичных процессов, упразднение излишних подразделений. Реструктуризация производства и создание креативных рабочих групп по направлениям продуктовой линейки. Созданные программно-целевые группы будут возглавляться руководителями проектов, с подчинением высшему руководству компании. Таким образом будет исчерпан инновационный конфликт, возникший на данном этапе развития предприятия, довольны разработчики и руководство сможет полностью удовлетворять свои научные амбиции без ущерба достижению экономических целей компании. |

Что касается типа инновационной стратегии на ближайшую перспективу, то наиболее приемлемым для компании «Техностар» в сложившейся ситуации, на мой взгляд, будет прибегнуть к стратегии стабилизации (иными словами - паузы), что предполагает ограничение предприятием масштабов производства, максимальную концентрацию на существующих бизнес-процессах и продуктах, их совершенствовании и качестве. Данный тип стратегии характерен для предприятий после интенсивного роста, что и было в компании «Техностар». Теперь для руководства логично будет навести порядок в подразделениях, продуктах, целях и стабилизировать состояние. В дальнейшем, учитывая высокий научно-исследовательский потенциал сотрудников и амбиции менеджмента, логично будет прибегнуть к стратегии радикального опережения.

**Кейс 5**

**Задание.**

На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании «Стиль НЭКС» – фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств. Разработайте инновационную стратегию компании и комплекс инновационных управленческих решений для ее реализации.

**Решение.**

**SWOT-анализ**

**для определения перспектив внедрения инновации компании «Стиль НЭКС» -** **фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Инновационный потенциал** |  | **Инновационный климат** | |
|  |  | **Возможности (O)** | **Угрозы (W)** |
| **Программное обеспечение** | **Сила (S)** | Уникальность программного обеспечения, ориентированного на узкий сегмент сбыта и отечественный рынок; персонификация. | Низкая поддержка инновационной деятельности со стороны государства, недостаточность собственных средств, неготовность клиентов к использованию инновационного ПО |
| **Внешний и внутренний рынок** | **Слабость (T)** | Высокая конкуренция в швейной индустрии, особенно со стороны производителей из Китая. | Приход конкурентов с аналогичной продукцией из-за рубежа на отечественный рынок посредством покупки 80% отечественных компаний, занятых в данном сегменте или же объединение конкурентов; развитие интернет-торговли. |

Инновационная стратегия компании «Стиль-НЭКС» предполагает на мой взгляд стратегию фокусирования на низких издержках, обеспечивающую выбранному сегменту покупателей товар по наиболее приемлемой цене в сочетании со стратегией фокусирования на дифференциации продукции в рамках одного узкого сегмента. В последующем необходимо будет прибегнуть к стратегии радикального опережения, хотя это не обязательно и сопряжено с высокой долей риска.

Комплекс инновационных управленческих решений для реализации данной стратегии компании состоит из нескольких блоков:

***I. Блок изменений результатов деятельности:***

1) новый портфель продукции в фокусировании на производстве компьютерных технологий для швейных производств, основанных на персонификации результата, благодаря чему будут охвачены новые отрасли/подотрасли и новые рынки;

2) новые услуги клиентам и потребителям новой продукции предприятия, основанной на персонификации;

3) новые экономические и социальные результаты деятельности организации – увеличение рабочих мест, прибыли и налоговых отчислений в бюджет.

***II. Блок изменений в ресурсах:***

1) материально-техническая база: новое сырье, новые материалы и комплектующие, новое технологическое оборудование, новые рабочие места и производственные площади, новые поставщики и партнеры, новая логистика потоков материально-технических ресурсов;

2) информация: новая научно-техническая, производственная, экономическая и коммерческая информация, новые базы данных, новая логистика потоков информации, новые системы связи;

3) трудовые ресурсы: приобретение новых знаний сотрудниками, новые сотрудники, новые управляющие, новая социальная среда, новое движение кадров;

4) финансы: новые задачи финансирования инновационного проекта, новые финансовые потоки.

***III. Блок изменений в деловых процессах:***

1) процессы НИОКР: новые задачи, сжатие процессов во времени за

счет запараллеливания;

2) процессы производства: перераспределение работ междупроизводственными звеньями в самом предприятии и заказов между субподрядчиками, подготовка к освоению новых технологий;

3) процессы реализации: обновление сети реализации, новые маркетинговые функции, новые коммерческие задачи;

4) процессы обслуживания: подготовка к оказанию новых услуг, новые клиенты.

***IV. Блок изменений в системе управления:***

1) переход на проектное управление, новые процедуры принятия решений, обновление методов управления;

2) обеспечение сочетания проектного, функционального и общего управления в организации.

***V. Блок изменений в организационной структуре:***

1) новые функции: выявление новых производственных и управленческих функций;

2) новые структурные звенья и уровни управления: создание новых звеньев и наделение их функциями;

3) новые связи: оформление новых связей между звеньями по функциям;

4) новые отношения: формирование нового состава прав и ответственности, их распределение по звеньям и уровням управления в соответствии с функциями и связями.