Ұйымның технологиялық портфелінің матрицасын құру. Ұйымның портфеліндегі әртүрлі технологияларға қатысты стратегиялық басқару шешімдері

Қарастырылатын сұрақтар

- Ұйымның технологиялық портфелінің матрицасын құру не үшін қажет?
- Ұйымның технологиялық портфелі деген не?
- Ұйымның технологиялық портфелінің матрицасын қалай құрады?
- Стратегиялық басқару шешімдері жайлы

Ұйымның технологиялық портфелінің матрицасын құру не үшін қажет?

Ұйымның технологиялық портфелі технологиялық аудит жүргізу үшін қажет.

Технологиялық аудит өндірістік процесстегі технологиялық кемшіліктерді мүмкіндігінше ертерек анықтауға және түзетуге бағытталған. Бұл сонымен қатар техникалық құжаттарды жетілдіруге және жетілдіруге ықпал ететін инженерлік менеджмент.

Ұйымның **технологиялық аудиті** дегеніміз - оның тиімділігі мен тиімділігін бағалау мақсатында қолданылатын технологиялық әдістерді, әдістер мен процедураларды тексеру.

Технологиялық аудит өнім өндірісі мен жаппай өндіріс технологиясын мақұлдау үшін шешім қабылдауды қамтамасыз етеді. Ол сонымен қатар жаппай өндірістегі процестерді тұрақты немесе тұрақты емес бақылауға да жарайды.

Технологиялық аудитті 3 кезеңге бөлуге болады:

Сахна мазмұны	*Басқару құралдары*
Ұйымда қолданылатын технологияларға шолу	Сараптамалық (сұхбаттасу, сұрақ қою және т.б.) және статистикалық талдау әдістері
Бәсекелестер қолданатын технологияларға шолу және технологиялық стандарттарды анықтау	Бенчмаркинг - талдау технологиялық стандарттар
Қолданылатын технологиялардың салыстырмалы тиімділігін бағалау	Ұйымның технологиялық портфолиосын талдау

Технологиялық портфель ұғымы

Технологиялық портфолио - бұл ұйымда қолданылатын технологиялар жиынтығы. Технологиялық портфолионы талдау дегеніміз - бұл ұйымда қолданылатын технологияларды олардың салыстырмалы тиімділігін (өміршеңдігін) бағалау мақсатында анықталған технологиялық стандарттармен салыстыру мен салыстырудан тұратын технологияларды басқар әдісі.

Технологиялық портфолионы талдаудың мақсаты - ұйым қолданатын барлық технологияларды басымдылық критерийі мен одан әрі дамыту мен пайдалану перспективалары критерийі бойынша жіктеу және кейінгі рейтинг. Технологиялық портфолионы талдау нәтижесінде кәсіпорындарда қолданылатын технологиялардың келесі үш тобы туралы түсінік қалыптасады:

а) даму әлеуеті бар технологиялар (қосымша қаржылық, ғылыми-техникалық және басқа ресурстар қалыптасады);

ә) қолданылуы белгілі деңгейде сақталуы керек технологиялар;

в) одан әрі қолдану практикалық емес технологиялар (ұйымның технологиялық портфолиосынан шығару ұсынылады).

Осындай топтастыру нәтижелері бойынша технологиялардың әр тобына қажетті ресурстарды (қаржылық, материалдық, еңбек) бөлу туралы шешім қабылданады. Кәсіпорынның технологиялық портфелін талдау нәтижесінде ең тиімді технологиялар анықталады, олардың негізінде технологиялық стратегия жатыр. Бұл жағдайда технологиялардың келесі классификациясын сақтау керек .

Компанияның технологиялық портфелін талдау

- Компанияның технологиялық портфелін талдау - бұл консалтингтік компания Boston Consulting Group (BCG) әзірлеген матрицалық талдау түрі. Технологиялық портфолионың матрицасы - бұл ұйымда қолданылатын, осы технологияларды қолдану жөніндегі ұйымның ұстанымына сәйкес құрылған технологиялар матрицасы.
- Технологиялық портфолионы талдау екі өлшемді координаттар жүйесінде де, бағдарламалық жасақтаманы қолдана отырып, көп өлшемді кеңістікте де жүзеге асырылады. Ордината осі анықталған эталондық технологиямен салыстырғанда технологиялардың маңыздылығын, олардың салыстырмалы тиімділігін, өнімділігін (жоғары / төмен) сипаттайды. Абцисса осі ұйымның осы технологияларды қолдануға қатысты ұстанымын (әлсіз / күшті) сипаттайды.

Келесі комбинациялар мүмкін:

кәсіпорынның әлсіз позициясы бар технологияның маңыздылығы	кәсіпорынның мықты позициясы бар технологияның маңыздылығы төмен
кәсіпорынның мықты позициясы бар технологияның маңыздылығы	кәсіпорынның әлсіз позициясымен маңыздылығы төмен

Портфельді басқару әдістері

Жобалар портфелін басқарудың дәстүрлі құралдарының көпшілігі кәсіпорынның жобаларын басқару құралдарын немесе кәсіби қызметтерді автоматтандыру құралдарын кеңейту болып табылады. Бұл ат жобаларының портфолиосын басқару кезінде ат ерекшелігі ескерілмейтінін және мұндай жобалардың өздері қарапайым жобалар ретінде қарастырылатындығын білдіреді.

Мұндай жағдайда жобалар портфелін басқарудың классикалық процесі мынадай кезеңдерді қамтиды:

- жобалар портфелін қалыптастыру
- басымдық беру
- портфельге кіретін жобаларды жоспарлау
- жобаларды іске асыруды басқару

Технологиялық портфолио матрицасы

- Бұл белгілі бір координаттар жүйесінде салынған ұйымда қолданылатын технологиялардың картасы. Көбінесе, технологиялық портфолионы талдау екі өлшемді координаттар жүйесінде жүзеге асырылады, бірақ егер бағдарламалық жасақтама болса, оны кез-келген өлшем кеңістігінде жүргізуге болады.Технологиялық портфолиоға арналған матрицалық талдаудың әртүрлі нұсқалары, негізінен, матрица осьтері үшін негізгі фигураларды таңдаумен ерекшеленеді.

Жалпы алғанда, технологиялық портфолионың матрицасы төрт ширектен тұрады :

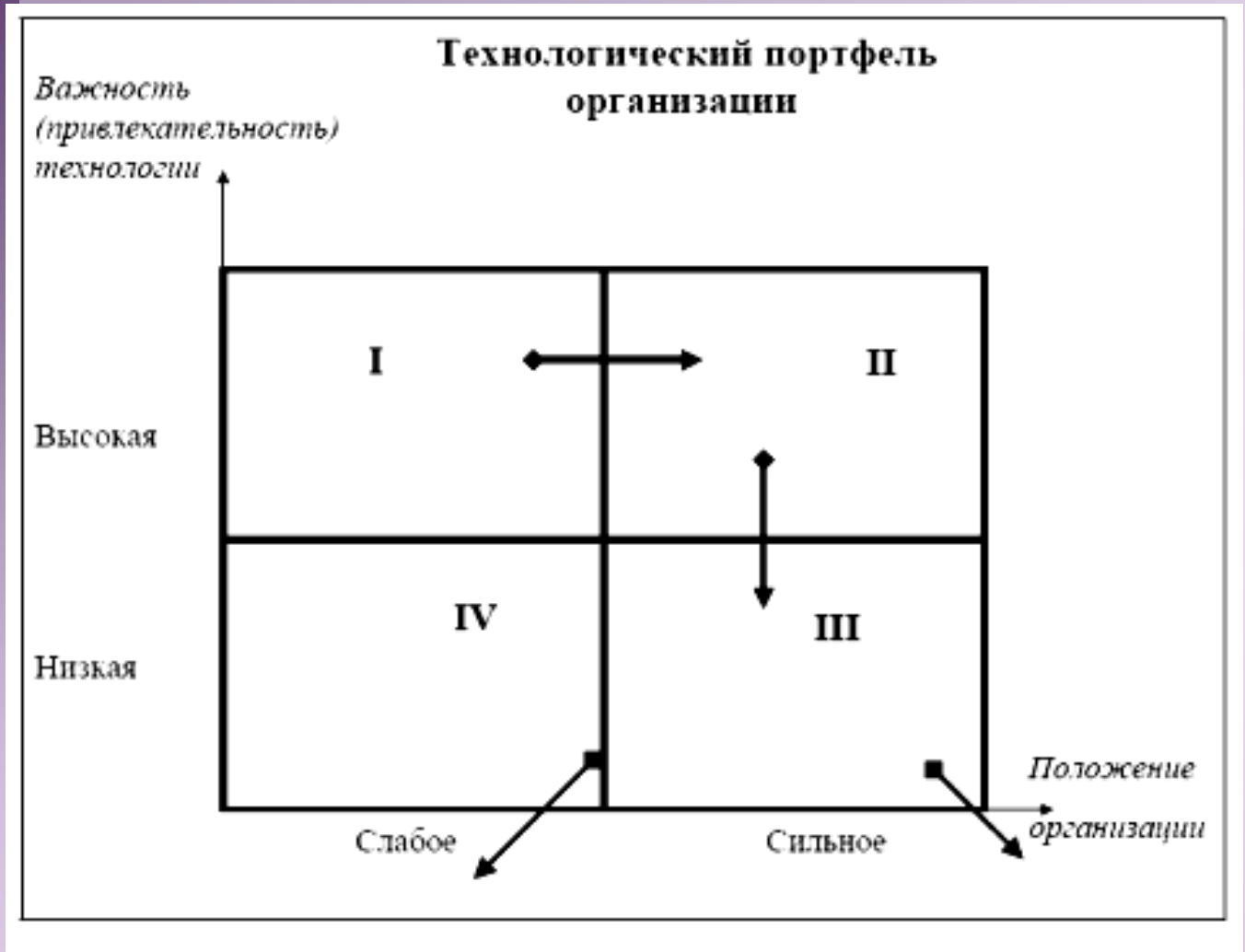
Технологиялық портфолио матрицасы :

бір ось (ордината)

- технологиялардың маңыздылығын, олардың салыстырмалы тиімділігін, сәйкес эталондық технологиямен салыстырғанда өнімділігін білдіреді

екінші осі (абсцисса

- осы технологияларды қолдануға қатысты ұйымның позициясы, т.а. ұйым оларды қолдануда қаншалықты күшті. Жалпы, технологиялық портфолионың матрицасын төрт квадранттан тұратын етіп ұсынуға болады.



Жоғарғы ширектерде (I және II) эталондық технологиямен салыстырғанда ең маңызды және тартымды технологиялар, ал төменгі квадранттар (III және IV) - осы параметрдің шамалы мәні бар технологиялар, яғни.

аз маңыздылығы мен тартымдылығы бар технологиялар. Сонымен бірге, сол жақ квадранттарға түсетін технологиялар (I және IV) ұйымның оларды пайдаланудағы әлсіз позициясымен сипатталады, ал оң квадранттардағы технологиялар (II және III) күштімен сипатталады.

Осылайша, бірінші квадрантқа маңыздылығы мен тартымдылығы жоғары технологиялар кіреді, яғни. инновациялық жобалар үшін ең өзекті болып табылады, бірақ ұйымның қазіргі технологияларды қолдану тұрғысынан жағдайы әлсіз.

Ұйымның инновациялық жобаларына осы технологияларды қосу керек пе деген көптеген сұрақтар туындайды, өйткені технологиялық портфолионы талдау кезінде бұл технологиялардың болашағы өте сенімсіз.

Сіз ұйым портфолиосынан түрлі технологияларға қатысты стратегиялық басқару шешімдерін қабылдайсыз ба?

Технологиялық портфолионың I ширегінде технологияларды дамытудың екі стратегиялық мүмкіндігі бар. Біріншісі - ұйымның осы маңызды және өзекті технологиялар бойынша позициясын нығайту үшін осы технологияларға белсенді инвестициялау стратегиясы. Екінші мүмкіндік - бұл технологияларды ұйым портфолиосынан алып тастау, оны пайдалану үшін іс жүзінде жетекші ұйымдарды қуып жету мүмкіндігі жоқ және егер ол осы технологияларға инвестиция салса, үлкен шығындарға әкелуі мүмкін.

Ұйымның технологиялық портфолиосының II квадрантына эталондармен салыстырғанда маңызды және тартымды болып саналатын, сондай-ақ оларды қолдануда ұйымның позициясы күшті технологияларды жатқызуға болады.

Бұл технологиялар ең үлкен пайда әкеледі, сондықтан олардың ұйымдағы инновациялық жобалардың негізін құрғаны жөн. Дәл осы технологиялар технологиялық портфолионың, ұйымның бүкіл қызметінің келешегін анықтайды.

Инновациялық жобаларда осы технологияларды дамыта отырып, ұйым өзінің жоғары мәртебесін сақтауға тырысады. Сонымен бірге, оны осы технологияларды қолданудағы бәсекелестікке дайындық қажет.
Технологиялық даму ерте ме, кеш пе II квадрантқа түсетін технологиялардың тартымдылығының төмендеуіне әкеледі, яғни. олардың III ширекке өтуіне.

- Технологияны III-ден II ширекке ауыстыру теориялық тұрғыдан мүмкін. Мысалы, технология бастапқыда жоғары коммерциялық тартымдылықты болдырмады, ал оны қолданатын ұйым оны қолданудың алдыңғы қатарында болды. Егер осы технологияның түбегейлі жаңа коммерциялық перспективалары ашылса, онда оған қарқынды инвестициялар оны технологиялық портфельдің II ширегіне аудара алады. Дегенмен, III-ден II квадрантқа мұндай ауысу іс жүзінде сирек мүмкін, өйткені көп жағдайда технология дамудың бастапқы кезеңдерінде жоғары тартымдылығымен және технологияның ескірген уақытында маңыздылығы мен маңыздылығының төмендеуімен сипатталады.

- Технологиялық портфолионың IV квадрантына енетін технологиялар олардың қолданылуына қатысты әлсіз тартымдылығымен қатар ұйымның әлсіз позициясына ие. Әрине, технологиялық аудит кезінде осы технологияларды технологиялық портфолиодан шығару туралы мәселе көтеріледі.

- Ұйымда қолданылатын барлық технологияларды технологиялық портфолионың төрт ширегінің біріне тағайындай отырып, бұл технологиялық қоспаны оңтайландыруға көмектеседі. Ұйымның технологиялық портфелін талдау инновациялық жобаларды басқарудың маңызды әдісі болып табылады, өйткені ол технологияларды дамытуға бағытталған ресурстарды (ең алдымен қаржылық) бөлу мәселесін шешуге көмектеседі.

Инновациялық жобаларды басқару кезінде келесі ұсыныстарды ұстанған жөн:

- III ширектің технологиялары бойынша қалыптасқан қаражат ішінара II ширектің технологияларын және I квадранттың II көшуге мүмкіндігі бар технологияларын әзірлеуге және ұстауға жұмсалуы керек;
- III квадрантта тұрақты технологияларға артық инвестиция салудан аулақ болу керек;
- ресурстарды I ширектің барлық технологияларына шашыратудан аулақ болу керек, ал ресурстарды II ширекке көшуге мүмкіндігі барларға шоғырландырған дұрыс;
- технологиялық портфолиодан шығаруға бірінші үміткерлер II квадранттың II-ге өте алмайтын технологиялары болуы мүмкін, өйткені олардың дамуына айтарлықтай инвестиция қажет болғанымен, олар IV квадрантқа сырғып кетуге дайын;
- IV квадранттағы технологияның позициясы неғұрлым төмен және солға қарай, оған байланысты технологиялық портфолиодан шығару стратегиясын неғұрлым сенімді қолдану қажет.

Ұйымның портфеліндегі әртүрлі технологияларға қатысты стратегиялық басқару шешімдері

Стратегиялық шешім құралдары

Стратегиялық деңгейдегі құралдардың ерекшелігі - олар шешім қабылдау жағдайында жоғары белгісіздік жағдайында және шешімдердің салдарын талдаудың төмен мүмкіндіктерінде жұмыс істеуі керек. Бұл тұрғыда олар өте күрделі мәселелер болып табылады. Есептердің күрделілігі бір шешімнен екінші шешімге азайғанымен, бәрі де бұлыңғыр сипаттағы басқарушылық жағдайлар деңгейінде жатыр.

Стратегиялық шешім қабылдау деңгейінің құралдарының алғашқы идеясы шешімдердің негізгі түрлерінің тізімін бере алады. Оны дамушы білім беру ұйымының стратегиялық шешімдерінің өзіндік «портфолиосы» ретінде қарастырайық.

Білім беру ұйымының стратегиялық шешімдерінің «портфолиосы». Стратегиялық деңгейдегі басқару шешімдерінің тізімін жасау үшін қазіргі заманғы мемлекеттердегі көптеген білім беру ұйымдары орналасқан контекстті ұсыну қажет. Бұл 1) білім беру қызметін ұйымдастырудағы нарықтық бостандықтардың болуы, 2) мемлекеттік білім беру стандарттарынан іс-әрекеттің қалыпты тәуелділігі, 3) білім берудегі озық технологияларға бағдар, 4) бәсекелестік ортаның күшеюі, 5) саладағы өзгерістердің жоғары қарқыны, 6) бірлестіктердің белсенділігінің артуы және білім беру желілері, 7) білім берудегі «сәнді» тенденциялардың дамуы.

- Мұның бәрі стратегиялық шешімдердің «портфолиосын» құру қажеттілігіне әкеледі, соның ішінде:
- 1) білім беру ұйымының даму бағыты туралы шешім;
- 2) қызметтің сәттілік формасы туралы шешім;
- 3) білім беру ұйымының мақсаттары туралы шешім;
- 4) мақсатқа жету стратегиясы туралы шешім;
- 5) ұйымның ресурстарын басқару стратегиясы туралы шешім;
- 6) ұйымның басшылық позициясы туралы шешім;
- 7) ұйымдық өзгерістерді басқару стратегиясы туралы шешім.

- Шешім 1: Ұйымның даму бағыты туралы. Ашық нарық кеңістігінде орналасқан білім беру мекемесінің бірінші шешімі оның даму бағыты туралы шешім болып табылады. Бұл шешім менеджерлер ұйым дамуының мәнін табатын белгілі бір қызмет бағытын белгілейді (Сурет 1). Стратегия, мақсаттар және т.б туралы барлық келесі шешімдер осы бірінші шешіммен шартталады. Осы себептен, даму бағыты туралы шешім - бұл ұйымның дамуының бастапқы кезеңінде басшылар көруі керек бостандықтардың алғашқы сындарлы шектеуі деп санауға болады.

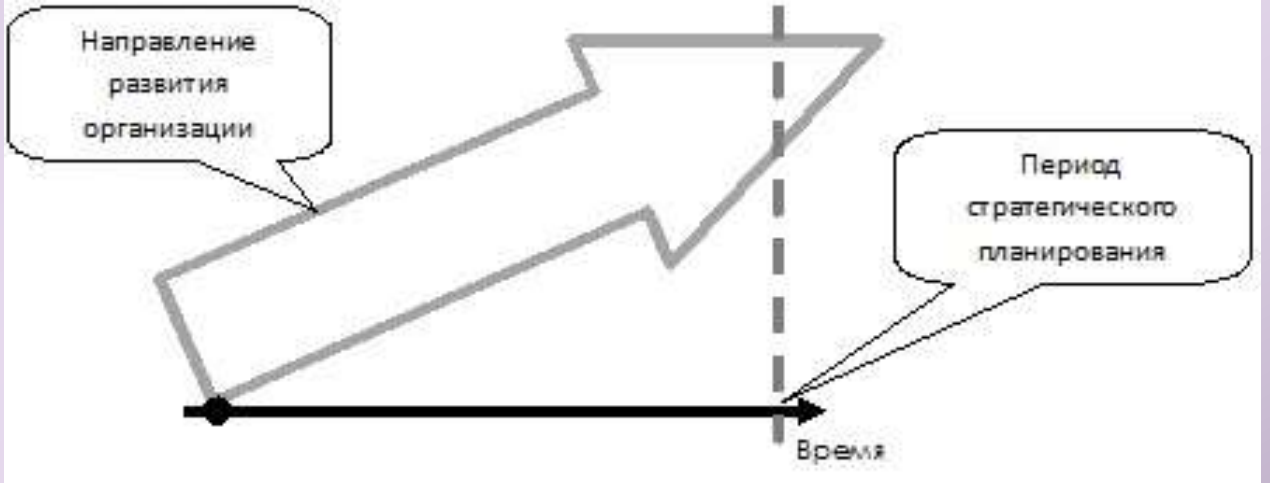


Рис. 1. Схема первого стратегического решения

Шешім 2: Ұйымның жетістік формасы туралы Бұл шешім: «Таңдалған бағытта дамып, біздің жетістікке жеткенімізді бізге не көрсетеді?» Деген сұраққа жауап.

Даму бағыты туралы шешім қабылдау ұйымдық сәттілікке жататын нәрсені шешуге бағыттауға мүмкіндік береді. Жетістік мұнда қызметкерлердің өмір салты мен қызметіне байланысты анықталады. Бұл шешім менеджмент процесіне қызметкерлердің мүмкіндігінше көп қатысуын болжайды, өйткені ол болашақтағы ұжымдық көріністі көрсетуі керек. Іс-әрекет табысының көрінісі ұйым дамуының нақты мақсаттарына әсер етеді, өйткені мақсат қоюдың шын себептері түпкі нәтижеге қол жеткізілген көрсеткіштерден емес, қалаған, ұйым қызметкерлерінің арманынан туындайды. Стратегиялық жоспарлау тәжірибесінде бұл арман «сәттіліктің көрінісі» деп аталады. Егер субъективті, егер біз «субъект» дегенде ұйым басшылары мен қызметкерлерінің ұжымдық таңдауын түсінсек.

Табыстың формасы туралы шешім қабылдау қажеттілігі қазіргі кезде сыртқы ортаның тез өзгеруіне байланысты артып келеді, онда көбінесе қол жеткізілген мақсаттар жетістікке жетелемейді. Бұл әсер «стратегиялық дрейф» деп аталады.

Осылайша, жетістік жоспарланған кезеңдегі дамудың таңдалған бағыты шеңберіндегі іс-шаралар нәтижесінде білім беру ұйымының активі үшін қажет болатын оның пайда болуының көрінісі ретінде пайда болады

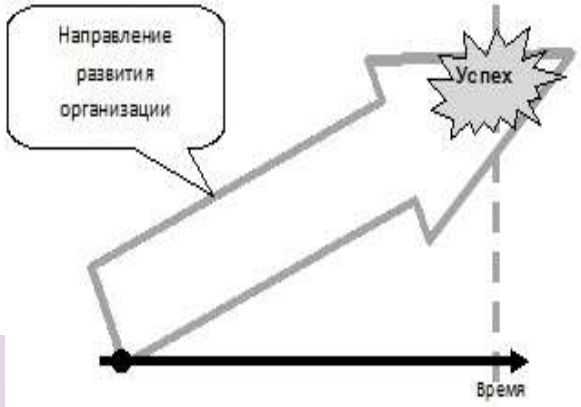


Рис. 2. Схема второго стратегического решения

Шешім 3. Қызметтің мақсаттары туралы. Бұл шешім: «Ал қандай қызмет нәтижелері ұйымға түсінікті жетістікке жете алады?» Деген сұраққа жауап ретінде әрекет етеді.

Мақсаттардың бұл рөлі стратегиялық шешімдер қабылдаудың осы кезеңінде келесілер орын алуы керек дегенді білдіреді:

1) «жетістік» ұғымынан бірқатар мақсаттарды шығару;
2) мақсаттарды негіздеу;
3) қызмет мақсатын таңдау және бағалау;
4) түсінуден бұрын мақсатты нақтылау.

Осы шешім қабылдау алгоритмінің көмегімен ұйымның мақсаты жоспарланған кезеңдегі ұйым қызметінің интегралды көрсеткіштерінің жиынтығы ретінде тұжырымдалатын болады, ол кезде жетістікке жетуге болады (3-сурет).

Рис. 3. Схема третьего стратегического решения

Шешім 4. Компанияның даму стратегиясы туралы. Бұл шешім: «Біз мақсаттарға қалай барамыз?» Деген сұраққа жауап ретінде туындайды.

Стратегия ең конструктивті түрінде - бұл ұйымның мақсаттарына жету жолы. Стратегияның бұл көзқарасы осы терминнің этимологиясына оралады (әскерлерді басқару) және көптеген басшылар үшін түсінікті

Даму стратегиясы мақсатқа жетудің нақты жолын қоршаған ортаның қиындықтарына жауап беру үшін ресурстарды жұмылдырудың ақылға қонымды тәсілі ретінде таңдап алған даму бағыты бойынша жетістікке жету кезінде анықтайды. Осылайша, стратегия білім беру ұйымының даму бағытын айтарлықтай түзетеді, оны нақты іс-әрекеттерге дейін азайтады

Рис. 3.4. Схема четвертого стратегического решения

Шешім 5. Компанияның ресурстарын басқару стратегиялары туралы. Бұл сұрақтың жауабы: «Ал біз таңдалған стратегияны ескере отырып, ресурстарды қалай басқарамыз (білім беру қызметіне сұраныс, персоналдың міндеттілігі және т.б.)

Ұйымның ресурстарды басқару стратегиясы көбінесе оның бөлімдері үшін стратегия ретінде құрылымдалады. Бұл көзқарас шындыққа сәйкес келеді, бірақ әр бөлім нақты ресурс үшін жауап беретін ұйымдар үшін ғана. ЖОО-да ресурстар кафедралар арасында жиі бөлінеді. Сондықтан ресурстарды басқару стратегиялары туралы айтқан дұрыс .

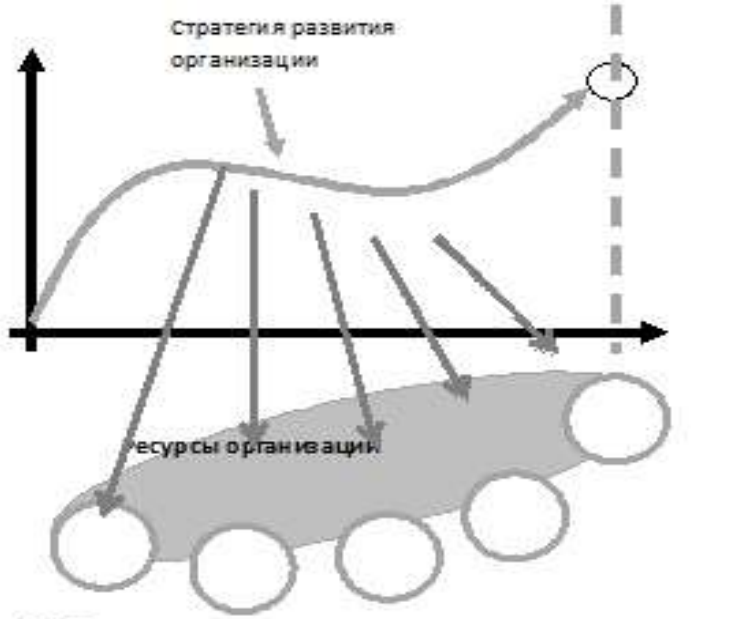


Рис. 5. Схема пятого стратегического решения

Шешім 6. Ұйымның көшбасшылық позициясы туралы. Бұл шешім: «Ал біз стратегиялық мақсаттарға кім сияқты барамыз?» Деген сұраққа жауап береді. Бұл шешімді қабылдау қажеттілігі барлық алдыңғы шешімдер ұйымның ішкі шешімдеріне байланысты туындайды. Бұл оның мақсатына жету жолдары және сәттілік. Бірақ сыртқы әлем (әлеуетті және нақты студенттер, ата-аналар, мұғалімдер, жұмыс берушілер және басқа да мүдделі тараптар) ұйымның сыртқы ерекшеліктеріне негізделген қызметіне сол немесе басқа тәсілмен әрекет етеді. Олар ішкіге сәйкес жасалуы керек. Бұл қандай да бір ұйым құру туралы. Қарқынды дамып келе жатқан бәсекелестік жағдайында бұл позиция көшбасшылық позиция ретінде құрылуы керек, бұл көшбасшылық дегеніміз алға шығу емес, белгілі бір қызмет бағыты бойынша жетекші (жетекші) болу керек.

Өзінің позициясы бойынша білім беру ұйымы 1) қызметтің сыртқы стейкхолдерлері алдында белгілі бір қосымша құндылық пен айырмашылықтарды тудырады, 2) ұйым қызметкерлері позицияларының айқындығына және нәтижесінде олардың мінез-құлқына ие болады.

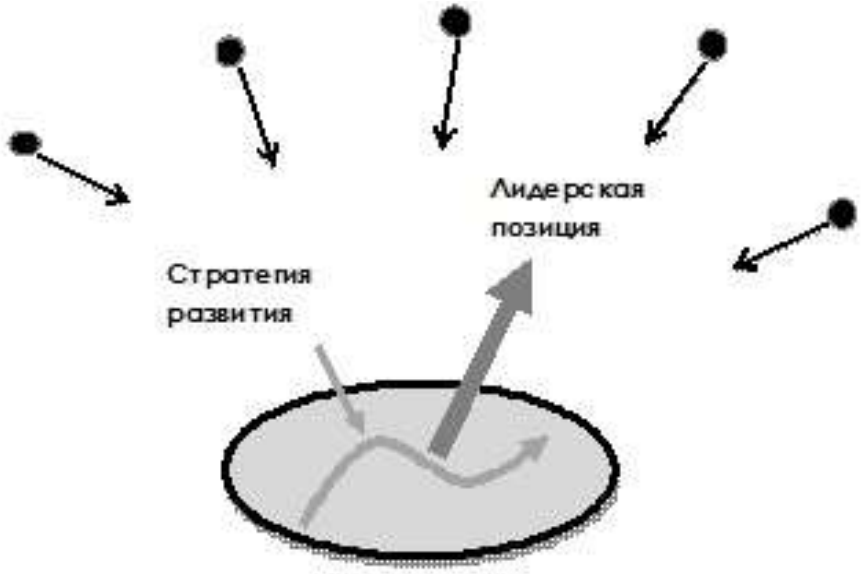


Рис. 6. Схема шестого стратегического решения

Шешім 7: Ұйымдық өзгерістер стратегиясы Бұл шешім «жоспарымызға жету үшін ұйымда нені және қалай өзгертуіміз керек?» Деген сұраққа жауап ретінде қабылданады.

Бұл шешім менеджерлердің стратегияны орта буынға қарай бағыттауы болып табылады, ол ұйымда өзінің шешімі бойынша қабылданған шешімдерді «қабылдауы» және оларды жүзеге асыру бойынша іс-шараларды ұйымдастыруы керек. Мұнда ұйымдық өзгерістер стратегиясын және өзгерістерді басқарудың стратегиясын (технологиясын) таңдау керек .

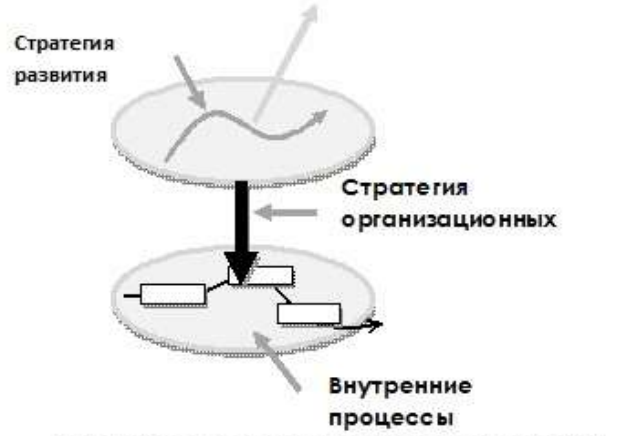


Рис. 7. Схема седьмого стратегического решения

НАЗАРЛАРЫҢЫЗҒА РАХМЕТ!!!

risovach.ru