



# ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Инновациялық дамуды  
стратегиялық жоспарлау





Инновацияларды стратегиялық басқару инновациялық менеджменттің құраушысы болып табылады. Нарықтағы, өндірістегі мекеменің немесе әлеуметтік ортадағы кәсіпорынның қызметіндегі сапалы өзгерістерге есептелген инновациялық жобалар мен бағдарламалар жоспарлау, оны жасау сұрақтарының кең шоғырын шешеді.

Мекеменің кез келген стратегиялық қадамдарының инновациялық сипаттамасы бар екенін атап өту қажет, себебі қалай болғанда да жаңа енгізілімдерге негізделген. Солай мекеменің даму стратегиясы оның өсуі және келешекте қызмет істеуінің орнықты қарқынын қамтамасыз етуді қарастырады және техника, ұйымдастыру, технология, басқару, яғни инновациялардың кешені облысындағы ғылыми-техникалық жетістіктерді қолдануға негізделеді.

Бірақ инновациялық процестерді жоспарлау мақсатымен инновациялардың стратегиясын жеке қарастырған дұрыс. Жаңа енгізілімдердің стратегиясы техникалық, технологиялық, ұйымдастырушылық саясаттың және капитал салу саясатының мақсаттарын біріктіруді ұйғарады және жаңа технологиялардың, өнімдердің, қызметтердің түрлерін, басқару әдістерін енгізуге бағытталған. Инновациялармен стратегиялық басқару болашақ қорытындыларға тікелей инновациялық процесс арқылы қол жеткізуге болады.

	Стратегиялық басқарудың құрылымы	
	Сыртқы және ішкі органы талдау	
Ұйымның міндетін қалыптастыру, мақсатын анықтау		Осы мақсаттарға жету үшін стратегияларды әзірлеу
	Стратегияларды жүзеге асыру	
	Стратегияларды жүзеге асыруды талдау	

Барлық мекемелер үшін бірыңғай стратегия жоқ. Әрбір мекеме тіпті, бір саланың стратегиясын анықтау да ерекше. Сондықтан нарықтағы мекеменің позициясына, оның потенциалына, даму динамикасына, бәсекелестерінің ісіне, экономиканың жағдайына, әлеуметтік ортаға және көптеген басқа факторларға тәуелді.

Жоспарлаудың еуропалық елдерде жасалған теорияшылық-әдістемелік негіздері нарықтық экономиканы мемлекеттік реттеудің тәсілі ретінде жоғары тиімділікті дәлелдеген индикативтік жоспарлауда кең даму алды. Индикативті жоспарлау елдің экономикасының жағдайын және дамуын сипаттайтын параметрлерді (индикаторларды) қалыптастыру жүйесінің процесі сияқты қарастырылды.

Индикативті жоспарлау оның ақпараттық-бейімделу және мотивациялық функциясын қамтып көрсетеді. Соған сәйкес индикативті жоспарлау мемлекет өзінің ұлттарының қызығушылығында аймақтардың тұтынушылықтарын және де нарықтың субъектілерін ескере отырып, экономикалық дамудың жобаларын жасайтынын білдіреді.

Үшінші тәсіл индикативті жоспарда мемлекеттік кәсіпорындар үшін міндетті тапсырмалар бар екеніне негізделеді. Жеке кәсіпкерлер де міндетті емес сипаты болғанына қарамастан, осы жоспардың индикаторларына бейімделеді. Тиісінше, индикативті жоспар – экономиканың түрлі секторларын орталықтандырылған басқаруды және жанама реттеуді жүзеге асыратын индикаторлар жүйесі. Бұған кәсіпорындар үшін ақпараттық құндылықтар, салықтар, бағалар, пайыздық мөлшерлемелер және басқа да экономикалық нормалар кіретін экономикалық индикаторлар кіреді.

Осылайша индикативті жоспарлау – бұл ел экономикасының жағдайын және дамуын; орнатылған индикаторларға қол жеткізуге бағытталған әлеуметтік-экономикалық процестердің мемлекеттік реттеудің іс-шараларының алғашқылығын және жасалуын анықтауды сипаттайтын параметрлердің жүйесін қалыптастыру процесі.

Инновациялық стратегиялардың түрлерін қарастырамыз. Стратегиялық менеджменттің шеңберінде теорияда және тұрмыста кең танымдылық алған негізгі стратегиялардың реті



шығарылған. Олар инновациялық іс-әрекеттің негізінде фирманың бәсекелестік басымдылықтарын дамытуға бағытталған. Сондықтан оларды даму стратегиялары немесе фирманың өсу стратегиялары деп те атайды. Оларды мынадай топтарға бөледі: шабуылдық, интеграциялық, әртараптандыру және қысқартулар.

Мекеменің ішкі және сыртқы мүмкіндіктерін тиімді пайдалану есебінен қарқынды дамумен оның әлеуеті жеделдетілуде. Интенсивті өсу стратегиясын қолдана отырып, ұйым үш ықтимал шешімдерді пайдалана отырып, әлеуетін бірте-бірте арттырады. Біріншісі – «ескі тауар – ескі нарық» осы нарыққа осы өніммен (әлсіз жергілікті инновациялық саясат) көбірек тереңенуге (позицияның күшеюіне) сәйкес келеді. Екінші шешім – «жаңа нарық – ескі тауар»: осы өнім үшін жаңа нарықты іздеуге және онда бекітуге бағытталған (маркетингтік инновация). Үшінші шешім – «жаңа тауар – ескі нарық»: ол ескі тауарды жаңарту немесе жаңасын жасауды және оның осы нарықта жасалуын (өнімділік инновация) білдіреді.

Интеграциялық даму құрылымдық қайта құруларды өткізуге бағытталған және ұйымдастырушылық басқарушылық инновациялармен байланысты. Интеграциялық өсудің стратегиялары бағытталған: тік интеграцияға (төмен), ол жеткізушілермен бірігуге, жұтылуға, қосылуға әкеледі; тік интеграцияға (жоғары), өндірістік тұтынушылармен және тұрмыстық құрылымдармен бірігуге, жұтылуға, қосылуға әкеледі; жасап шығаратын және өндіретін бәсекелес мекемелермен көлденең интеграцияға, ол бірігуге, жұтылуға, қосылуға әкеледі.

Әртараптандыру дамуының жаңа өнімдер («жаңа өнім – ескі технология, ескі нарық») мен технологияларды жасау («жаңа технология, жаңа өнім – ескі нарық») мақсаты бар. Әртараптандыру дамуы басқа салаларға сипатты конструктивті жаңа бұйымдарды («жаңа өнім, жаңа технология, жаңа нарық») өндіру үшін қосымша мүмкіндіктерді іздеу мен қолдануға бағытталған. Фирма бар өндіруді қозғамай қолданылатын технологияларда, меңгерілген нарықта және мекеменің басқа мықты жақтарында бар мүмкіндіктерге сүйене отырып, жаңасын реттеуге тырысады.

Әртараптандыру дамуының шеңберінде фирма өзінің өнімділік портфелін түбегейлі жаңарта алады және оның дәстүрлі әрекет профилімен байланысты емес әрекетшілдіктің жаңа түрлерін меңгере алады. Бұл жағдайда сәтті әрекетшілдікті қамтамасыз ету үшін бір уақытта өнімділік және маркетингтік инновацияларды орындау қажет, ол қосымша тәуекелмен байланысты, сонымен қатар, басқарудың күрделілігін арттырады.

Қысқарту стратегиясы мақсатқа сай емес шығындарды айқындауға және қысқартуға бағытталған. Ол өзімен сәйкес ұйымдастырушылық және басқарушылық инновацияларды және іс-шараларды (кадрларды қысқарту, құрылымдық буындарды жою) орындай алады.

Инновациялық стратегиялар кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасының ерекшеліктеріне байланысты келесі бағыттар бойынша қарастырыла алады.

**Көшбасшының технологиялық стратегиясы** (басушы, пионерлік) технологиялық (өнім – және процесс) инновацияларды тұрақты жасаумен сипатталады. Негізгі сарыны – өнімді немесе технологияны нарықты толығырақ қамтуға және ұсталымдардың төмендеуіне бағытталған модификация және басқа инновациялар жолымен көшбасшылықты жалғастырумен үлгі ретінде мойындау.

**Көшбасшыға (қорғанысқа) сүйену стратегиясы** реакциялық табиғаттың инновациялық дамуын – сыртқы ортадағы өзгерістерге реакцияны, атап айтқанда бәсекелестердің инновациясын қамтиды. Ол инновацияның тез сіңірілуіне және нарық базасын кеңейтуге негізделген. Стратегияның пайдасы, кәсіпорын нарықта танылған өнімдерге (жұмысқа, қызметтерге) шоғырлануы мүмкін.

**Әртараптандыру стратегиясы** түрлі салаларда кешенді инновациялардың дамуын қосады: ескі индукцияны жетілдіру, модификациялық қатарды, технологияларды кеңейту, маркетингте, қаржыда, өткізуде, ұйымдық құрылымдарда, ақпаратты қайта жасауда, әлеуметтік, экологиялық облыстарда, бірінші саясатты қалыптастырудың жаңа қағидалары мен әдістерін қолдану, кәсіпорынның имиджінің өзгеруі, көп мақсатты сегменттерді құру.

**Еліктеме стратегиясы** танымал технологияларды қолдануға және олардың айрықша нарықтың талаптарына сәйкес қажетті дамуына негізделеді. Ол сатып алынатын лицензиялар мен ноу-хауды меңгеру үшін тек тәжірибе конструкторлық жұмыстарды қарастырады.



**Виолентті стратегия.** Виолентті фирмалар – бұл жаппай және ірі сериялы өндіріс саласында технологиялық көшбасшылар болып табылатын ірі фирмалар және компаниялар, олар ұлттық және әлем экономикасының алғашқы түрлерін анықтайды. Олар өздері НИОКР өткізеді және ғылымды қажетсінетін технологияларды меңгереді, үлкен ресурсты күшке, үлкен капиталға және қолданылатын технологиялардың жоғары деңгейіне ие және маркетинг және өткізу мекемесі үшін көп шығындарды алып жүре алатын жағдайда болады. Олар жоғарғы сапалы тұтынушылардың кең шеңберіне есептелген және қолжетімді бағамен өнімнің жаппай шығуына бейімделген. Шығындарды үнемдеу арқылы шығындарды төмендету және жарнамалық компания арқылы сұранысқа ие преференциялар жасау арқылы оларды бәсекеге қабілеттіліктің қажетті ауқымын қамтамасыз етеді.

**Пациентті стратегия.** Бұл нарықтың тар сегментінде өз текшесін алу және өз сатып алушысының тұтынымдарын қанағаттандыру үшін өз өнімінің дифференциясы мақсатымен өндіруді мамандандырумен айналысатын кәсіпорын. Сонымен бірге қымбат және жоғары сапалы тауарларды шығаратын тар мамандандырылған фирмалар.

**Коммутантты стратегия.** Коммутанттар – бұл нақты тұтынушылардың көлемі бойынша үлкен емес қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін бейім фирмалар. Олар виоленттерде, пациенттерде және эксплеренттерде қызығушылықты тартпайтынның бәріне кіріседі. Олар жергілікті нарықтарға бейімделген және өнімді шығарудың төмендеуі фазасында әрекет етеді. Бұл кішкене фирмалар жаңа өнімдер мен технологиялардың көтерілуіне олардың негізінде жаңа қызметтерді ойлап табу арқылы белсенді көмектеседі, ол жаңа енгізілімдердің диффузиясына көмектеседі. Еліктеу әрекетіне икемділігі бар.

**Эксплерентті стратегия.** Эксплеренттер – бұл жаңа нарықтарды құрайтын немесе ескілерін түбегейлі қайта құрайтын пионерлік фирмалар. Олар өздерінің мақсаткерліктерімен, қызметкерлердің және көшбасшының жоғарғы кәсіби деңгейімен, НИОКР өткізуге үлкен шығындарымен ерекшеленеді. Бұл фирмалар нарықта өздерінің алғашқы қатысуынан-ақ артықшылықтарымен байқалады. Олар қатты тәуекелге барады, бірақ сәтті жағдайда жақсы табыс табады.

Инновациялық стратегиялар жаңа өнімдерді, технологияларды және қызметтерді алуға, маркетингте, өндірісте немесе басқармаларда жаңа әдістерді қолдануға, жаңа ұйымдас-тырушылық құрылымдарға өтуге, ресурстардың жаңа түрлерін қолдануға немесе танымалдарға қолдануда жаңа жолдарға бағытталуы мүмкін. Не ол, не бұл стратегияны қабылдай отырып, басшылық төрт, факторды ескеру қажет:

#### Төрт фактор:

- Тәуекелдік. Фирма тәуекелдіктің қандай деңгейін қолданылатын шешімдердің әрқайсысы үшін жарамды деп есептейді?
- Білім. Бұрынғы стратегияларды және оларды қолданудың нәтижелерін білу. Бұл фирмаға жаңаларын сәттірек жасауға мүмкіндік береді.
- Уақыттың факторы. Жақсы идеялар жиі сәтсіздікке ұшырайды, себебі, жүзеге асыруға қолайсыз сәтте ұсынылды.



• Билеушілерге реакция. Стратегиялық жоспар компанияның менеджерлерімен жасалады, бірақ жиі билеушілер оның өзгеруіне күш қысымын көрсете алады. Компанияның басшылығына осы факторды ескеру қажет.

**Инновациялық стратегияны іске асыру және оны түзету.** Бұл сатыда стратегиялық әрекеттердің тікелей орындалуы, бақылаумен және қажетті түзетулермен қоса болатын басқарушылық шешімдерді қабылдау болады.

Таңдалған стратегияны жүзеге асыру сатысында жоспарларды, мақсаттарды көрсетумен бағдарламаларды, оларға қол жеткізу, уақыттары, ресурстары және жауапты тұлғалар бойынша іс-шараларды құру қажет. Одан басқа инновациялық процестің талаптарына сәйкес стратегиялық басқарудың барлық буындарын іске қосу және басқарудың ұйымдастыру құрылымының буындарымен үйлестіру және қызметкерлерді ақпараттандыру және стратегиялық инновацияларға дайындау жүйесін енгізу қажет.

Жаңа стратегиялық қалыпқа қозғалу процесімен басқаруда екі шарттың маңызды екенін атап өту қажет: өзгеру процесінің басы туралы негізделген шешім және ескі немесе жаңа стратегиялық қалыптардың үйлесімді қатар өмір сүруі. Стратегиялық қалыптың соңғы ауысуынан кейін инновациялық стратегияның жобалау циклы қайталанатын.

Сәтті инновациялық стратегияға талаптар келесіде бекітілген: онда айқын директивтер мен уақыттық бейімдер болу қажет, икемді болу, ұйымдастырушылық дизайнмен қолдайтын және жалпы корпоративтік стратегиямен арақатынас орнату. Инновациялық стратегия сәттілігінің кепілі болып оның әрдайым жетілуі табылады.

Кәсіпорындардың инновациялық әрекеті оның сәттілігін шектеушілері бар екенін көрсетеді. Олардың көп маңыздылары:

- сәттіліктің инерциясы;
- таңдалған өзгерістер бағытының дұрыстығында сенімділіктің болмауы;
- жаңа (ықтимал) стратегиялық қалыпқа тән белгісіздік;
- стратегияны жүзеге асыру кезінде пайда болатын ұйымдастырушылық қиындықтар.

Көрсетілген қиындықтарды жеңу үшін кәсіпорындар – стратегиялық жаңашылдар қолданатын әдістерге жүгінуі мүмкін. Компанияның адекватты инновациялық стратегиясын таңдау үшін нарықтың тұтынушылығына әрдайым өзгертін компанияның ресурсты және интеллектуалды потенциалының сәйкестілік деңгейінің мониторингін және диагностикасын үздіксіз орындау қажет. Стратегиялық инновацияның, тиімділіктің және тұрақтылықтың қағидаларына негізделген кәсіпорынның даму стратегиясы талаптарына адаптациясының адекватты әдістерін және құралдарын іздеу, әсіресе өзекті.

**Дәрісте қолданылған материалдар келесі қайнар көздерден алынған:**

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling;
2. <https://yandex.kz/images/search>
3. <https://ppt-online.org/>
4. <https://infourok.ru/petrova>