

УДК 005.93

А. С. Іванова,
асистент кафедри стратегії підприємств,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ДЕКОМПОЗИЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

A. S. Ivanova,
assistant strategy's faculty KNEU

DECOMPOSITION OF THE ENTERPRISE TECHNOLOGICAL STRUCTURE AS BASIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES

У статті визначається стратегічна значущість технології як базису конкурентних переваг підприємства, у зв'язку з чим розглядається проблема вибору адекватного способу ідентифікації стратегічно значущих технологій підприємства; декомпозицію технологічної структури підприємства пропонується здійснювати у трьох взаємопов'язаних контурах: контурі бізнес-ядра, контурі периферії та контурі перспективи, що дозволяє ідентифікувати технології, які складають основу теперішніх та майбутніх конкурентних переваг підприємства.

In the article the strategic significance of technology as a basis of the enterprise competitive advantages is determined; in this connection the problem of choice of an adequate method of the enterprise strategic significant technologies identification is considered; decomposition of the enterprise technological structure is offered to be carried out in three interconnected circuits: a circuit of core business, circuit of periphery and circuit of prospect that allows to identify the technologies which constitute a basis of the modern and future competitive advantages of the enterprise.

Ключові слова: технологія, конкурентна перевага, технологічна структура підприємства, ядро бізнесу, суміжна діяльність.

Key words: technology, competitive advantage, the enterprise technological structure, core business, related services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ

В умовах нової економіки ключовим завданням стратегічного менеджменту залишається вирішення проблеми формування стійких конкурентних переваг підприємства. Традиційно конкурентні переваги розглядаються як сукупність специфічних характеристик, завдяки яким підприємству вдається набути більш привабливого, порівняно з компаніями-суперниками, становища на ринку [1]. Під порівняно привабливим становищем зазвичай розуміють додаткові можливості залучення споживачів, зниження ціни, економії на витратах, урізноманітнення пропозиції тощо [2]. Вказані додаткові можливості формуються на базі раціонального використання наявних унікальних ресурсів компанії, її специфічних компетенцій та динамічних здатностей, які у сукупності власне і складають основу конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги, в свою чергу, є орієнтиром у розробці конкурентної стратегії та в управлінні розвитком підприємства.

З самого визначення сутності конкурентної переваги виходить, що для її набуття підприє-

мству слід здійснити ґрунтовний аналіз власних ресурсів і здатностей та визначити, які з них утворюють або можуть утворювати основу порівняних вигід у становищі компанії на ринку. Слід зазначити, що у сучасній літературі зі стратегічного менеджменту пропонується різні погляди на перелік тих ресурсів і здатностей, що складають основу конкурентних переваг компанії, що функціонує в конкурентних умовах нової економіки. Зокрема, з позицій ресурсної теорії фірми основою конкурентних переваг компанії вважаються наявні унікальні знаннєві ресурси, які неможливо або досить складно копіювати компаніям-суперникам [3]. Підприємство, таким чином, отримує переваги у здобутті споживчої лояльності завдяки вдалому поєднанню специфічних знань та організаційних здатностей щодо створення порівняно кращого продукту та/або використання відмінних засобів маркетингу. Зазначене становище щодо знаннєвої основи конкурентних переваг набуло поширення у сучасних концепціях стратегічного менеджменту, але, незважаючи на його актуальність, має певні суперечні моменти. Зокрема, серед науковців

знаннєво-ресурного напряму стратегічного менеджменту немає єдиного погляду на те, які саме знання складають основу стратегічних конкурентних переваг компанії. Засновники концепції менеджменту знань І. Нонака і Х. Такеучі до категорії стратегічно значущих знань відносять переважно неформалізовані знання, ідентифікація, оцінка та капіталізація яких утворює окреме коло завдань менеджменту знань [4]. Зосередження управлінської уваги на неформалізованих знаннях підприємства обумовлене тим, що цю частину інтелектуального капіталу компанії, дійсно, неможливо відтворити або скопіювати, тому вона сприймається як своєрідний стратегічний захист ринкових позицій компанії. У цьому контексті виникає питання щодо стратегічного статусу формалізованих знань підприємства, тобто тієї частини знаннєвих ресурсів, які підлягають копіюванню або взагалі можуть бути придбані на ринку ресурсів, тиражовані чи відтворені конкурентами. До такого різновиду знаннєвих ресурсів належать технології або технологічні знання. Чи можуть стати технологічні знання основою стійких конкурентних переваг підприємства в умовах нової економіки? Дослідники технологічного менеджменту У. Вертер та Е. Берман розглядають цю проблему у контексті парадоксу сучасної конкуренції: з одного боку, технологія, дійсно, є джерелом конкурентної переваги, а з іншого — в умовах інформаційної прозорості неможливо створити більш-менш тривалий захист від копіювання технологічного знання, що значно послаблює значущість технології як основи конкурентної переваги [5]. У такому розумінні проблеми актуальним бачиться визначення адекватного способу ідентифікації стратегічно значущих технологій підприємства, які складатимуть реальну основу його конкурентних переваг.

Положення стратегічного напряму в технологічному менеджменті підприємства та підходи до визначення технологічних складових конкурентних переваг відображені в працях зарубіжних вчених: Р. Фостера, Д. Форда, І. Ансоффа, Ж. Морана, Р. Сера, Е. Васконсельза, У. Соммерса, У. Вертера, Е. Бермана. Дослідженню методологічних основ управління технологічним розвитком приділено увагу в роботах українських вчених, зокрема Л. Федулової, Ю. Бажала, В. Осецького, С. Захаріна, В. Хаустова.

Узагальнення досягнень стратегічного підходу в технологічному менеджменті дозволяє стверджувати, що в умовах прискорення інноваційних технологічних змін конкурентні переваги

компанії базуватимуться не стільки на наявності переважного технологічного знаннєвого ресурсу, скільки на організаційному вмінні досягати порівняно вищого рівня сприйняття нових технологій, незалежно від їх різновиду, галузі застосування та джерела походження. Однак лишається невирішеним питання щодо орієнтування в ідентифікації перспективних технологій, на розробку, придбання та засвоєння яких компанії слід витрачати кошти. З позицій стратегічного менеджменту вибір відповідного орієнтування в управлінні технологічними змінами має здійснюватися у спосіб, що заснований на принципі взаємозв'язку стратегічних цілей компанії та змісту доцільних технологічних інновацій. Формалізація способу ідентифікації стратегічно значущих технологій підприємства, які складатимуть реальну основу його конкурентних переваг, є метою статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для вирішення поставленого завдання звернемося до концепції управління стійким розвитком компанії, запропонованої американськими консультантами з управління К. Зуком і Дж. Алленом [6]. К. Зук і Дж. Аллен у своїй праці виходять з ідеї про те, що в основі стійкого розвитку підприємства перебуває забезпечення компанією цілісності та максимально можливої ефективності використання ядра бізнесу. Під ядром автори розуміють сукупність аспектів діяльності, в яких підприємству вдається набутти стійких конкурентних переваг. Інакше, це набір продуктів, здатностей, клієнтів, каналів розподілу та географічних факторів, які визначають те, чим є компанія, або те, чим вона прагне стати для забезпечення власного стійкого розвитку та економічного зростання. Визначаючи ядро свого бізнесу, компанія має орієнтуватися на джерела стійких конкурентних переваг, які складають платформу прибуткового зростання. Цільовою настановою стратегічного управління при цьому вважається формування стратегії стійкого розвитку, що полягає у визначенні ядра бізнесу та відповідного спрямування ресурсів на його зміцнення й ефективне використання. Контрольними індикаторами для визначення стрижневих аспектів діяльності пропонується вважати показники прибутковості та доходності. Відповідно, процеси, які демонструють стійке зростання прибутковості та доходності, можна віднести до складових (або сегментів) ядра бізнесу.

Використання ідеї фокусування на ядрі бізнесу може бути покладено в основу стратегічного управління компанією, яка має на меті забезпечення стійкого економічного зростання

шляхом ефективного використання наявних ресурсів та можливостей. Однак в контексті нашого дослідження важливим є розгляд технологічної складової ядра бізнесу. Адже в основі кожної з можливих конкурентних переваг перебуває певна технологія їх створення. На нашу думку, технологія в широкому розумінні є первинною ланкою у формуванні ядра бізнесу.

Таке розуміння ролі технології змушує переглянути класифікаційну ознаку, за якою французькими консультантами Ж. Мореном і Р. Сера запропоновано відрізнити технології твердого ядра, технології диференціації, периферійні та базові технології [7]. Автори розглядають дерево технологій підприємства з точки зору їх відношення до основних або допоміжних видів діяльності. Ми сприймаємо сукупність технологій підприємства з позицій стратегічного менеджменту, тобто як багаторівневу технологічну структуру, між складовими якої встановлений певного роду взаємозв'язок.

У контексті завдань стратегічного управління декомпозицію технологічної структури підприємства пропонується здійснювати у трьох взаємопов'язаних контурах: контурі бізнес-ядра, контурі периферії та контурі перспективи, як показано на рис. 1. В основі вирішення вказаних трьох контурів — критерій відношення технологій до конкурентних переваг та, відповідно, джерел економічного зростання.

З точки зору стратегічного управління в аналіз технологічної структури підприємства пропонується включати не лише технології сьогоdnішнього часового горизонту, але й ті технології, вплив яких на функціонування підприємства та його конкурентні позиції може проявитися в майбутньому. Більш того, успіх та ефективність оцінки технологій залежить від передбачення появи саме майбутніх технологій, які можуть суттєво вплинути на розвиток бізнесу.

Як видно з рис. 1, контур ядра бізнесу складають виробничі, управлінські, інформаційні, організаційні технології, за допомогою яких підприємство створює відповідний комплекс різноаспектних конкурентних переваг. Наприклад, переваги економії на витратах створюються за допомогою відповідних виробничих технологій; переваги в лояльності споживачів та порівняно вищій якості обслуговування — за допомогою технологій маркетингу тощо. Об'єктом стратегічного управління в цьому сенсі стає ціла низка різного виду технологій, які для даної компанії є основою певних конкурентних переваг. Досить складно формалізувати класифікацію технологій ядра за ознакою причетності до формування конкурентних переваг, оскільки



Рис. 1. Декомпозиція технологічної структури підприємства

ки в кожній компанії перелік таких технологій буде різним, залежно від кількості та характеру конкурентних переваг взагалі.

Розглядаючи технології ядра бізнесу в контексті конкурентних переваг, було б логічним передбачити, що їх основними якісними характеристиками мають бути унікальність та захищеність від копіювання. Однак відомо, що технологія сама по собі не вичерпує поняття конкурентної переваги, а лише створює її технічний фундамент. У структурі ж стратегічної конкурентної переваги вирішальну роль відіграє не тільки і не стільки технологія, скільки рухливе поєднання технології і стратегічного мислення, орієнтоване на формування резерву конкурентної відмінності підприємства. Особливо актуальною така думка виглядає в умовах конкуренції в новій економіці: компанії прагнуть набуття швидких конкурентних переваг за рахунок інноваційних технологічних змін.

Отже до технологій ядра бізнесу ми відносимо всі види функціональних технологій, на яких ґрунтуються стійкі конкурентні переваги підприємства та найсильніші позиції з точки зору доходності й прибутковості.

Розглянемо технологічну структуру підприємства у контурі периферії. К. Зук і Дж. Аллен відмічають, що фокусування на ядрі бізнесу не означає ігнорування можливостей для його розширення або позиціонування у суміжних видах бізнесу, для яких ключові компетенції компанії є достатніми [6].

Розширення у суміжні сфери — це поступове просування компанії у споріднені сегменти або види свого бізнесу, яке шляхом додавання нових можливостей використовує та зміцнює силу ядра й може стати додатковим джерелом економічного зростання. Якщо у найближчому

часовому горизонті центральним полем для докладання управлінських і ресурсних зусиль можна вважати ядро бізнесу, то, відповідно, суміжні сфери діяльності сприймаються як периферія. Суміжні сфери бізнесу є додатковими можливостями зростання, які в перспективі можуть розширити межі ядра або ні. Розширення бізнесу в суміжні сфери є водночас і використанням додаткових можливостей зростання, і захистом ядра від зовнішніх конкурентних загроз.

У контексті нашого дослідження суміжний бізнес розглядається з точки зору технологій, які залучаються для його реалізації. Зокрема компанія може розвивати суміжні сфери діяльності на ґрунті технологій ядра бізнесу у повному чи частковому використанні. Разом з тим, для проникнення на нові ринки, хоча і спорідненої продукції, компаніями використовуються спеціальні технології продажів (наприклад, орієнтовані на різні географічні регіони), можуть розроблятися власні виробничі технології, у тому числі з використанням базових технологічних процесів основного виробництва. Отже контур периферії об'єднує ту частину технологічної структури підприємства, яка утворюється комбінацією, рекомбінацією, а також спеціальними додатковими технологіями, що складають основу конкурентних переваг суміжних сфер діяльності.

Контур перспективи технологічної структури підприємства об'єднує так звані ембріональні технології, які у сьогодишньому конкурентному контексті не можуть бути використані. До такого роду зароджувальних технологій ми відносимо перспективні НДДКР, технологічні проекти, які можуть бути покладені в основу виробництва нових продуктів та надати компанії в майбутньому нових джерел економічного зростання. Ембріональні технології можуть мати суттєвий потенціал та значення у майбутньому та сприяти заміщенню тих технологій, що використовуються для розробки та виробництва нових видів продукції.

ВИСНОВОК

Декомпозиція технологічної структури підприємства у запропонований спосіб сприймається нами як методичний елемент, що певним чином доповнює методологію управління розвитком підприємства на засадах концепції ядра бізнесу. Адже технологічна структура інтерпретується як певним чином організоване утворення, якісні зміни якого підкорені головній меті стратегічного управління — формуванню стійких конкурентних переваг. Ідентифікація технологічної структури у трьох контурах (сьогоднішніх

та перспективного) дозволяє зрозуміти сутність та закономірності технологічного розвитку підприємства у стратегічному контексті: його цілі, зміст, внутрішні закономірності перебувають у взаємозалежності з загальною стратегією розвитку ядра бізнесу. Іншими словами, доповнена методом декомпозиції технологічної структури концепція ядра бізнесу може бути покладена в основу моделі стратегічного управління технологічним розвитком підприємства.

Можливість використання технології як основи формування стійких конкурентних переваг пов'язується зі стратегічним контекстом управління технологічним розвитком. В авторському розумінні стратегічне управління підприємством має здійснюватися з дотриманням принципу узгодженості стратегічних цілей компанії та змісту її технологічного вибору.

Література:

1. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. / Майкл Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 654 с.
 2. Учебное пособие для подготовки к государственному итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога по специальности 080111 "МАРКЕТИНГ" / [Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко и др.]; Под общей ред. В.Е. Ланкина. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. — 241 с.
 3. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / [Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В.] / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. — М.: Дело, 2006. — 304 с.
 4. Нонака И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / [Пер. с англ. А. Трактинского] / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. — 384 с.
 5. Вертер У., Берман Э., Васконсельез Э. Будущее технологического менеджмента [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://uamconsult.com/book_527_chapter_9_BUDUSHHEE_TEKHNOLOGICHESKOGO_MENEDZHMENTA.html
 6. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности: Пер. с англ. / Зук Крис, Аллен Джеймс. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. — 192 с.
 7. Morin J., Seurat R. Le Management des ressources technologiques / Jacques Morin, Richard Seurat. — Les Editions d'Organisation, 1989. — 159 p.
- Стаття надійшла до редакції 17.04.2013 р.*