

I-й етап виробництва передбачає випробовування продукції масовим споживчим ринком та залучення методів із використанням складових відчутної цінності та цінності продукції для споживача. Математичні методи точно визначають кількісну величину КСП за допомогою математичного апарата аналізу.

Атрибутивні та параметричні методи дають змогу виробнику виявити напрями наступного удосконалення характеристик продукції на стадії модернізації та змінити метод ціноутворення.

Для *II-го етапу виробництва* у зв'язку із можливою зміною позиціонування продукції ми радимо звернутись до методу оцінки КСП, який передбачає вимірювання корисності продукції та її розгляд стосовно кожного потенційного ринку (сегмента) збуту.

“Ліквідація моделі” пов’язана із падінням попиту та достатністю інформаційної бази даних, що дає змогу оцінити КСП методом багатокутника. Оцінка КСП не стає обов’язковим завданням виробника, бо покупки здійснюються лише за інерцією та пов’язані із іміджем підприємства.

Динамічний метод рекомендується використовувати впродовж всього циклу життя продукції.

1. Завьялов П.С. *Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах.* М., 2000. 2. Фатхутдинов Р.А. *Система менеджмента.* М., 1997. 3. Голубков Е.П. *Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.* М., 1998. 4. *Управління якістю продукції. Навч. пос.* / О.Й.Запунний, О.О.Запунна, І.В.Полуда. К., 1998. 5. Буркинський Б.В., Стрелець А.А. *Экономическая оценка конкурентоспособности.* Одесса, 1998. 6. Котлер Ф. *Маркетинг-менеджмент. Издание второе, исправленное.* СПб, 1999.

УДК 658

С.В. Лукашова

Львівська комерційна академія

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ФІРМИ: ФАКТОРИ І НАПРЯМИ ВПЛИВУ

© Лукашова С.В., 2001

Розглянуто поняття життєвого циклу фірми (ЖЦФ). Висвітлено роль управління ЖЦФ у ринковій стійкості сучасних підприємств. Наведено основний зміст зусиль щодо напрямів функціонування фірми на окремих стадіях ЖЦФ. Проаналізовано фактори впливу на ЖЦФ. Розкрито тенденції диверсифікації товарної політики.

The definition of the life-cycle of the firm is considered in the article. The role of management of the life-cycle in the market stableness of the modern enterprises is studied. The basic the efforts due to the tendency of the functioning of the firm of the particular level of the life-cycle are given. The analysis of the factors that influence the life-cycle is made. The tendency of the diversification of the product policy was developed.

Велику роль у ринковій стійкості сучасних фірм відіграє управління їх життєвим циклом. Без цілеспрямованого проведення такої роботи фірма ризикує у певні періоди свого

існування потрапити у ситуацію, коли накладання кількох негативних факторів може зруйнувати ключові складники її функціонування і призвести до її фінансового і організаційного краху і вимушеної ліквідації.

У літературі значно частіше трапляються матеріали стосовно життєвого циклу товару ніж подібні дані про життєвий цикл фірм (ЖЦФ). На наш погляд, дослідження останнього є не менш важливими. У життєвому циклі фірми доцільно виділяти стадії створення, розвитку, зрілості і занепаду. Напрями функціонування фірми на окремих стадіях життєвого циклу наведені у таблиці.

Основний зміст заходів щодо напрямів функціонування фірми на окремих стадіях життєвого циклу

Складники функціонування	Стадії життєвого циклу			
	створення	розвиток	зрілість	занепад
Головні стратегічні зусилля	Вихід на ринок, розширення ринку	Проникнення в глибину ринку	Відстоювання контрольованої частки на ринку, розширення меж ринку, розробка нових товарів, диверсифікація	Збереження рентабельності виробництва
Організаційні та маркетингові питання, що необхідно вирішити	Пошук інвестиційного капіталу, заснування фірми, підбір кваліфікованих працівників, пошук товару, з яким фірма вийде на ринок	Позиціонування товару	Вкладення капіталу у розвиток нових напрямків	Пошук способів зменшення постійних витрат
Дослідження маркетингу	Аналіз основних потреб споживачів	Оцінка реакції покупців на нові товари, вивчення товарів конкурентів	Аналіз характеристик і тенденцій ринку	Аналіз причин, що привели до занепаду фірми, і шляхів відновлення позицій на ринку

Тривалість кожної з перерахованих стадій життєвого циклу залежить від суб'єктивних умов і на практиці визначається індивідуально для кожного товару та кожної фірми. Отже, фірми, так само, як і будь-який продукт, створюються внаслідок впровадження інновацій, розвиваються, зріють, стагнують і дегенерують.

Розрізняють також форми виходу фірми на ринок: внутрішнє зростання та зовнішнє зростання. Внутрішнє зростання передбачає самостійний вихід фірми на ринок шляхом зародження фірми або внутрішньої диверсифікації. Зовнішнє зростання може виступати у вигляді кооперації фірми з іншими підприємствами, спільної роботи над проектами або ж купівлі ліцензій чи патентів на виготовлення певного товару. Щоб зменшити потребу в інвестиціях і полегшити досягнення технологічних стандартів, фірмою часто застосовується стратегія кооперації у формі альянсів або венчурних підприємств.

Основна відмінність життєвого циклу фірми від життєвого циклу товару зумовлюється можливістю роботи фірм за кількома напрямками (з кількома товарами), що дає змогу, комбінуючи стадії життєвого циклу стосовно окремих напрямів, досягати стабільної діяльності фірми загалом, тобто її підтримання у стадії зрілості.

У цьому плані фірми доцільно класифікувати на такі, що переважно займаються одним напрямом, кількома (2-5) і багатьма (більше ніж 5) напрямками. Аналогічно у межах одного, наприклад, торговельного чи виробничого напрямку слід враховувати кількість позицій номенклатури, з якими цей напрям здійснюється. Важливим є також термін життя на пряму (разова акція, існування протягом певного обмеженого періоду, постійна діяльність).

Визначаючи оптимальну номенклатуру, фірми орієнтуються на різні варіанти товарної політики. Якщо попит на окремих товар постійно зростає протягом багатьох років, фірма має можливість спеціалізуватися на його виробництві і збільшувати випуск. Такі фірми вважаються спеціалізованими або однопродуктними. Наприклад, майже 95% обсягу продажу "Тойоти" становлять саме легкові автомобілі.

Водночас сьогодні у світі переважає тенденція диверсифікації, з якою зв'язують розширення товарної номенклатури, створення нової продукції для нових ринків. Наприклад, великі автомобільні компанії США, такі, як "Форд" і "Крайслер", виготовляють комп'ютери і сільськогосподарську техніку; відома італійська фірма "Фіат" має хімічні підприємства, а японська "Хонда" випускає, крім автомобілів, ще й побутову техніку (наприклад, холодильники) і одяг.

Диверсифікація дає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки підвищує можливості маневрування ресурсами в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частку ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науково-дослідних робіт, дає змогу підприємству створювати виробництва в інших галузях. Поєднуючи виробництво товарів у різних стадіях життєвого циклу, фірма досягає стабільності і знаходиться в стадії зрілості. Фірма продає один товар на різних ринках, так, що товар знаходиться у різних стадіях життєвого циклу щодо району збуту. Можливий інший варіант, коли фірма продає різні товари, один з яких знаходиться в стадії впровадження, інший в стадії зрілості, підтримуючи при цьому необхідний обсяг продажу продукції в одному районі збуту.

Розрізняють три види стратегій диверсифікації товарної політики:

– *Стратегія горизонтальної диверсифікації* характеризується розширенням товарів своєї номенклатури новою продукцією, яка виробляється, наприклад, з тієї самої сировини або використовуються ті самі технології виробництва. Нова продукція потребує аналогічних маркетингових програм, використання тієї самої системи збуту та постачається на споріднені сегменти ринку (наприклад, виробник вантажних автомобілів розпочинає виробництво легкових автомашин).

– *Стратегія вертикальної диверсифікації* базується на тому, що діюча виробнича програма доповнюється продукцією попередніх стадій (наприклад, видобування сировини чи виготовлення засобів виробництва) та наступних стадій (наприклад, виробник автомобілів купує самостійний автомобільний салон і так створює власну мережу збуту).

– *Стратегія латеральної (повздовжньої) диверсифікації* застосовується тоді, коли підприємство приймає рішення організувати виробництво в цілком нових галузях або створити нові райони збуту. Отже, немає жодного зв'язку між традиційною і новою продукцією чи діяльністю фірми. Така диверсифікація, з одного боку, надає підприємству нові шанси, а, з іншого боку, є дуже ризикованою (невдалою виявилась спроба фірми "Ксерокс" вийти на ринок комп'ютерів). Здійснити її можуть лише фірми зі значним фінансовим, науково-технічним, технологічним потенціалом.

В усіх випадках мета диверсифікації – досягнення максимального прибутку, розширення ринків збуту, поповнення асортименту товарів і, отже, продовження життєвого циклу фірми.

Теоретичні питання аналізу господарського портфеля напрямків діяльності фірми, вибору її товарної стратегії чи певних ринків збуту, тобто головні складові стратегічного

маркетингу, потребують вирішення ще на стадії становлення і розвитку фірми. Аналіз господарського портфеля фірми є основною зброєю сфери стратегічного планування. Йдеться про оцінку керівництвом стану цього портфеля, тобто про оцінку окремих напрямів діяльності фірми. Під “напрямом” можна розуміти окремі дочірні фірми, позиції товарного асортименту, сфери діяльності.

Такий аналіз вимагає виявляти більш чи менш рентабельні напрями діяльності і приймати рішення про те, що робити з кожним з них окремо. Фірма прагне вкладати основні ресурси в найрентабельніші виробництва і зменшувати або взагалі припиняти вкладення в слабкі. Так вона зможе підтримати свій господарський портфель у найкращому стані, стимулюючи виробництва, що зростають, і позбавляючись невивідних.

Підхід деяких підприємств до аналізу господарського портфеля передбачає оцінку ряду показників. Для оцінки привабливості конкретної галузі фірма враховує розміри ринку, темпи його росту, розміри отриманих тут прибутків, інтенсивність конкуренції, циклічність і сезонність ділової активності, а також можливості зменшення собівартості товарної одиниці в умовах багатосерійного виробництва або за рахунок набутого керівництвом досвіду. Міцність комерційного виробництва підприємства оцінюється за показниками його частки на ринку, конкурентоспроможності цін, якості товарів, знанням ним свого ринку, ефективністю збуту. Кращими вважаються підприємства з високими показниками за всіма цими позиціями, гіршими – ті, у яких показники слабкі. На основі цього аналізу фірма розподіляє ресурси серед окремих виробництв.

Серед факторів життєвого циклу фірми можна відзначити:

1) початковий обсяг інвестицій (фірма може передчасно потрапити на стадію занепаду саме внаслідок недостатності початково вкладеної суми);

2) цілі власників фірм (реалізація окремих конкретних проектів чи постійне функціонування, агресивна чи холдингова стратегія, бажання “зібрати вершки” чи припинити певну діяльність);

3) рівень кваліфікації персоналу (низька кваліфікація може призвести до занепаду навіть за наявності об’єктивних передумов успішної діяльності і навпаки, висока кваліфікація ключових спеціалістів іноді зумовлює процвітання непривабливих за об’єктивними початковими характеристиками фірм. Так, керівництво великого японського концерну “Міцубісі” стверджує, що перелік нових товарів, які з’явилися в його каталогах і впроваджені на ринку – це продукція, що є результатом праці спеціально створеної жіночої маркетингової групи. Компанія “Саніо” аналогічно повідомила про успішну діяльність свого жіночого відділу маркетингу щодо створення домашніх товарів для самотніх чоловіків та жінок [1, с. 235–236]);

4) рівень конкуренції (буває доцільним перерозподіл ресурсів фірми між напрямками її діяльності залежно від фактичного стану конкурентного середовища в окремих сферах). Фірма “Кока-Кола” не врахувала цей фактор при виведенні на ринок прохолоджувального напою “СОКЕ”, який мав створити конкуренцію солодшому аналогу “Пепсі”, але викликав загальне незадоволення любителів традиційного смаку кока-коли [2, с. 197];

5) характер потреби споживачів (постійна, стабільна - періодична - тимчасова, разова; властива широкому або вузькому сегменту ринку; притаманна споживачам з низькою, середньою чи високою платоспроможністю);

6) рівень координації стадій життєвого циклу, на яких знаходяться окремі напрями діяльності фірми (розвиток нових напрямів повинен передувати, а не збігатись із закінченням стадії зрілості і початком занепаду наявних напрямів. Щоб уникнути падіння рентабельності, потрібно підтримувати обсяг продажу на певному стабільному рівні. З цією метою розробку нового товару або впровадження модифікованого треба починати ще до того, як попередній товар вступить в стадію зрілості [3, с. 12–13]).

Варто зазначити, що вплив окремих факторів може бути різним залежно від стадії життєвого циклу фірми чи напряму її діяльності. Так, високий рівень конкуренції не перешкоджає створенню фірми, але різко ускладнює реалізацію етапу її розвитку, може скорочувати етап зрілості і перетворювати етап занепаду у миттєвий фінансовий крах.

Комбінації різних варіантів реалізації окремих напрямів можуть бути доцільними або, навпаки, перешкоджати загальному розвитку фірми. Наприклад, можливою є орієнтація одного напряму на постійну діяльність, а іншого - на разову акцію або одного на широкий, а іншого – на вузький сегмент споживачів. Проте спрямування різних сфер діяльності фірми на споживачів з різко відмінним рівнем платоспроможності є недоцільним, адже перешкоджає формуванню чітко визначеного цінового іміджу фірми.

Для аналізу реального проходження фірмою окремих стадій життєвого циклу важливим є застосування певних об'єктивних критеріїв. Складність встановлення таких критеріїв і розрахунків відповідних показників полягає у тому, що вони не можуть базуватися лише на даних про обсяги продажу або прибутків. Наприклад, загальна реалізація може знижуватися внаслідок згортання основного, але неперспективного виду діяльності, проте одночасно з цим вже створені всі об'єктивні передумови для розгортання кількох перспективних напрямів. Таку ситуацію не можна оцінювати як занепад фірми, хоча динаміка показників фінансово-господарської діяльності ніби приводитиме саме до цього висновку.

На наш погляд, серед індикаторів, що повинні застосовуватися для оцінки реальної стадії життєвого циклу, на якій знаходиться фірма, доцільно використовувати як динаміку кількісних економічних показників діяльності стосовно традиційних для підприємства сфер, так і бальні експертні оцінки окремих ключових факторів розвитку нових напрямів. Серед таких факторів можуть бути враховані:

- наявність об'єктивних даних про рівень потенційного попиту;
- рівень конкуренції на відповідному ринку;
- ступінь готовності до впровадження, наявність необхідної інфраструктури, внутрішніх ресурсів;
- можливість виробництва нових або поліпшених продуктів з урахуванням реального матеріального і фінансового забезпечення;
- результати випробувань (тестувань) продуктів для визначення відповідності їхніх властивостей вимогам майбутніх споживачів;
- рівень опрацювання рекомендацій для виробничих підрозділів щодо ціни, якості, упакування, назви, згідно з результатами випробувань;
- рівень опрацювання питань товаропросування, реклами, технології збуту, взаємодії з потенційними партнерами тощо.

Можна виділити групу прийомів бізнес-діяльності, орієнтованих на забезпечення бажаного життєвого циклу фірми. Так, застосування франчайзингу різко збільшує імовірність стабільного і тривалого функціонування новоствореної фірми. У подібному плані діятимуть і інші форми приєднання малих фірм до великих господарських структур (приклад – страхова фірма, яка централізовано страхує усіх пасажирів залізничного транспорту).

Врахування факторів, що впливають на життєвий цикл фірми, у практичній діяльності суб'єктів господарювання сприятиме підвищенню рентабельності і стабільності їх роботи.

1. Баркан Д.И. Маркетинг для всех. СПб, 1991. 2. Дурович А.П. Маркетинг в підприємствській діяльності. Минск, 1997. 3. Максименко О.Л. Проблеми залежності ціни від модифікації продуктів інформаційної діяльності // Маркетинг в Україні. 2000. № 2.