

УДК 338.12:005.21
С 40

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РИНКУ

І. В. Сіренко, канд. екон. наук

Національний університет кораблебудування, м. Николаїв

Анотація. Проаналізовано класичні для теорії управління методи і моделі стратегічного менеджменту та вплив на ефективність застосування таких теорій етапів життєвого циклу ринку.

Ключові слова: життєвий цикл, кристалізація ринку, стратегічний менеджмент, стратегія, ефективність, класифікація.

Аннотация. Проанализированы классические для теории управления методы и модели стратегического менеджмента и влияние на эффективность применения таких теорий этапов жизненного цикла рынка.

Ключевые слова: жизненный цикл, кристаллизация рынка, стратегический менеджмент, стратегия, эффективность, классификация.

Abstract. Classical methods and models of strategic management for the management science and impact on the productivity of usage of such theories of the market lifecycle stages are analyzed.

Keywords: lifecycle, market crystallization, strategic management, strategy, effectiveness, classification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Досить відомо, що стратегічне мислення не є сильною стороною українського менеджменту. Більшість підприємств в умовах кризової або, за словами наших керманців, посткризової економіки опікуються переважно нагальними питаннями сьогодення — виживанням, взаєминами з перевіряючими органами тощо. Така слабкість практичного аспекту менеджменту підкріплюється багато в чому і ставленням наукових шкіл менеджменту до стратегічного управління.

Насправді так, актуальним у вітчизняному менеджменті є проектний підхід, формування корпоративної культури (це один з елементів стратегії, але не стратегічність мислення) та деякі інші. У той же час науковий менеджмент уже давно не розробляє стратегічних концепцій, зупинившись у цьому питанні ще в 90-ті роки ХХ століття. Навіть більше, вже існуючі концепції та підходи не зведені до єдиної системи, а так і існують відокремлено, як це було за часів їх створення.

Дана стаття є спробою виявити зв'язки між деякими з концепцій стратегічного управління та, можливо, стане поштовхом для подальшого пошуку. Одним з наріжних каменів цього підходу є глибока впевненість у тому, що основні підходи до стратегічного менеджменту не суперечать один одному, а лише відображають об'єктивну дійсність з різних точок зору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного управління досить широко розкриті в науковій та навчальній літературі. У цій царині є як класичні здобутки, що вже довели свою правильність, так і більш сучасні розробки. Серед класиків вважаємо за необхідне відмітити І. Ансоф-

фа, К. Менгера, А. Петтігрю, М. Портера, Р. Рамельта, А. Томпсона, Б. Хендерсона та ін. Серед останніх публікацій на теми стратегічного менеджменту викликають цікавість роботи Р. Фостера, М. Кіма, Р. Коха, Ю. Маленкова, В. Тамбовцева, В. Єфремова та ін. Так, Ю. О. Маленков запропонував кілька класифікацій стратегій, у тому числі й на основі ринкової динаміки; в роботах В. С. Єфремова класичні стратегічні теорії добре систематизовані та розподілені за можливостями їх застосування в сучасних умовах; В. Тамбовцев приділяє увагу перспективам та особливостям стратегічного планування в умовах постіндустріальної економіки [5].

Розвиток стратегічної теорії фірми привів до планування ресурсного підходу в ній, а залучення еволюційної теорії привело теоретиків менеджменту до певного «холістичного антропоморфізму». У той же час авторами приділяється недостатня увага тому, як залежить та як модифікується стратегія підприємства в залежності від змін у життєвому циклі ринку.

МЕТА РОБОТИ — виявлення та теоретичне обґрунтування наявності зв'язку між ефективною ринковою стратегією підприємства та етапом життєвого циклу ринку, на якому воно функціонує.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зміст концепції життєвого циклу добре відомий фахівцям. В основі даної концепції лежить біологічний підхід та, зокрема, еволюційна теорія, закладена ще Дарвіном та Менделем. Вона передбачає, що товар (найвідоміший об'єкт, до якого застосовується дана концепція), індустрія, ринок, підприємство — всі вони в певний момент часу виникли завдяки наявності певних потреб у досить значного кола споживачів,

зростали і розвивалися, врешті-решт припиняють своє існування разом з виникненням нової потреби або нового способу задоволення вже існуючої. Стосовно до ринку дана концепція набула розвитку в теоріях, які носять назви «кристалізація ринку» [3], «розвиток ринку»; деякі теоретики ототожнюють розвиток ринку з розвитком галузі.

Узагальнюючи згадані теорії, життєвий цикл ринку можна описати як поступову зміну наступних фаз:

– фази «прихованого ринку», коли потреба вже існує, але ще немає ринку, на якому продавалися б товари для її задоволення, через відсутність таких товарів. Можлива також ситуація, у якій потрібний товар уже існує, але він виник через розвиток технологій, не відомих споживачам, і тому не користується попитом. Характерними для цієї фази є фрагментарність пропозиції та надзвичайно високий ступінь нестабільності ринку. Для підприємства важливо розуміти, що грошовий потік буде від'ємним. У фази «прихованого ринку» багато спільних рис із стадією розробки товару в життєвому циклі;

– фази «кристалізації», яка умовно поділяється на наступні стадії:

- «експансії» або «розширення ринку», коли все ширше коло споживачів починає звертати увагу на новий товар та усвідомлювати потребу в ньому. Саме для цієї стадії характерні найбільший приріст обсягів ринку та приріст кількості конкурентів. У даній стадії є багато спільного з фазою впровадження товару на ринку. Для підприємства важливо, що загальна сума витрат швидко зростає, особливо маркетингових витрат входу на ринок;

- «дроблення» або «зрілості» ринку, коли частка кожного підприємства досить незначна; число покупців досягає максимальної величини, так само як і кількість конкурентів. Ринок стає складним для роботи, поява принципово нових товарів уповільнюється. Для підприємства важливо, що на цій стадії загальна сума трансакційних витрат залишається майже незмінною, а їх частка спадає, що свідчить про насичення ринку та заповнення ринкової частки; прибуток досягає свого максимального значення;

- «повторної консолідації» або «рецесії», для якої характерна поява потужного гравця, що починає нову кристалізацію ринку завдяки принципово або суттєво новому товару чи маркетинговій стратегії. Для підприємства важливо, що більша частина витрат починає припадати на маркетингову боротьбу;

- фази «спаду» або «стискання ринку», коли принципово новий товар або спосіб задоволення потреби змушує ринок до стагнації. Фаза має спільні риси із стадією виводу товару з ринку, а за умови спроби втриматися на ринку зростають трансакційні витрати.

Відмінність між описаною моделлю та традиційним життєвим циклом, наприклад ринковим циклом з матриці ADL/LC або за [6], полягає у його еволюційності, тобто можливості зворотного напрямку змін фаз та їхньої повторюваності. Проте добра розробленість у моделі ADL/LC кількісних вимірників переходу життєвого циклу від одної фази до іншої дозволяє рекомендувати їх до використання після певного допрацювання (табл. 1).

Слід зауважити, що в різних країнах один і той же ринок може знаходитися на різних стадіях (ще більше це стосується галузей). При цьому перед підприємствами постають два взаємопов'язані стратегічні питання:

- на якій стадії розвитку знаходиться ринок (галузь);

- що зробити для того, щоб продовжити зростання або затримати спад.

Виходячи з моделі життєвого циклу можна зробити висновок, що всі ринки (галузі) можливо поділити на три групи, для кожної з яких має бути притаманним набір найефективніших стратегій незалежно від потреб і товарів (послуг), що визначають ці ринки.

Це інноваційні, стабільні та спадаючі ринки (галузі). Погоджуючись із [2], будемо вважати, що всі стратегії можуть мати три головні цілі: розвиток, захист та безболісне скорочення. Вони добре корелюють із запропонованим вище розподілом ринків. Логічно припустити, що інноваційні ринки (ті, що переживають етапи «прихованого ринку» або «експансії») передбачають використання стратегій, орієнтованих

Таблиця 1. Значення ключових змінних на різних фазах життєвого циклу ринку

Змінні	Фази життєвого циклу ринку				
	«Прихований ринок»	«Експансія»	«Зрілість»	«Рецесія»	«Спад»
Темпи зростання	Немає	> ВВП	< ВВП	< ВВП	< 0
Конкуренція	Дуже низька, зростає	Фрагментарна, швидко зростає	Висока, постійна	Фрагментарна з кількома лідерами, постійна	Концентрована, зменшується
Прихильність споживача	Немає	Незначна	Стабільна	Певна	Постійна
Стабільність частки	Немає	Непостійна	Постійні лідери	Періодична зміна лідерів	Висока
Бар'єри входу	Немає	Низькі	Високі	Дуже високі	Дуже високі
Широта асортименту	Базова	Базова	Широка	Оновлена	Вузька
Розвиток технологій	Розробка концепції	Відпрацювання	Модифікація	Оновлення	Мінімальний

на інновації та розвиток; зрілі, роздроблені ринки вимагають стратегій, орієнтованих на захист; а на ринках, що знаходяться у фазі «спаду», найкращими будуть стратегії оборони або виходу з ринку.

Розглянемо, спираючись на роботи [1, 2, 4, 7], сучасні та класичні стратегічні альтернативи і розділимо їх відповідно до наведених вище положень (рис. 1).

Для фази «прихованого ринку» найдоцільнішими є інноваційні стратегії підприємства, які мають на меті забезпечити його швидкий розвиток. Стратегії стрибка та гіперзростання якнайкраще підходять для інноваційних галузей та ринків, коли забезпечити необхідні темпи приросту можна лише за рахунок принципових інновацій у товарах чи технологіях (перш за все це ринок комп'ютерів та іншої електроніки).

Концентрація та TQM більше підходять для ринків, що поступово розвинулися до їх теперішнього стану, «виросли» на залишках інших ринків (як виріс, наприклад, автомобільний ринок з ринку гужового транспорту).

Етап «експансії» передбачає розвиток з огляду на те, що виникає певна кількість конкурентів, які теж збираються закріпитися на цьому ринку. Тому стратегії розвитку (наступальні) поєднуються з елементами оборонних стратегій. Чим далі розвивається та зростає ринок, тим більша частина пріоритетів підприємства спрямовується на захисні дії й тим більше використовується оборонних стратегій.

Під час наступу, якщо товар є технічно складним, доцільно застосовувати стратегію «знімання вершків»,

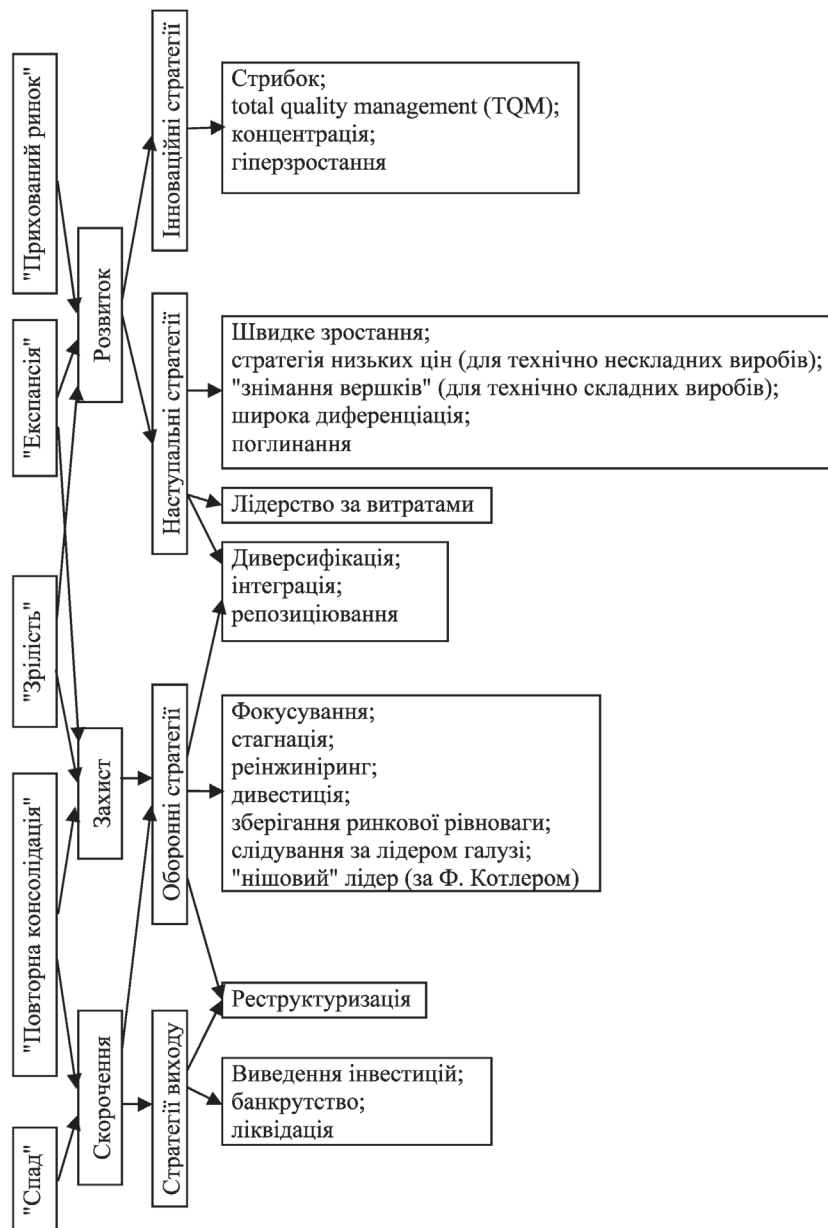


Рис. 1. Класифікація загальних стратегій за фазами життєвого циклу ринку

а якщо ні — стратегію проникнення на ринок завдяки лідерству за витратами, поєднуючи їх з оборонними елементами для захисту своєї конкурентної переваги. Оборонні стратегії застосовуються фірмою-новатором для захисту своїх технологічних та маркетингових здобутків від конкурентів, перш за все від плагіаторів та мітаторів. Інструментами оборони є патенти, ноу-хау, інтенсивна політика збуту, цінова та нецінова конкуренція, крива досвіду; проводиться репозиціонування товарів.

Етап «зрілість ринку» вимагає від підприємства вибору стратегії в залежності від його внутрішнього та зовнішнього стану. Якщо раніше внутрішнім фактором були перш за все наявні ресурси, то тепер на перший план виходять прагнення та готовність підприємства до внутрішніх змін для утримання ринкової позиції. Досить рідко на цьому етапі застосовуються стратегії розвитку, та й вони мають певні захисні ознаки. Більшість стратегій при цьому все ж належать до захисних. У найважчих випадках для захисту від конкуренції доводиться застосовувати до стратегію реструктуризації.

Етап «повторної консолідації» вимагає перш за все захисту вже досягнутої частини ринку, а в деяких випадках — навіть скорочення.

У фазі «спаду» перед підприємством постає стратегічне питання подальшого знаходження на ринку. Якщо у фазі спаду товару воно може вжити певних заходів для тимчасового відновлення попиту або змінити (вдосконалити) товар, то спад ринку змусить приймати більш радикальні рішення.

ВИСНОВКИ

При змінах у життєвому циклі ринку слід також змінювати свою стратегію й підприємству.

Якщо підприємство є фундатором того чи іншого ринку, то воно разом із ринком проходить через усі фази. Якщо підприємство намагається увійти на вже існуючий ринок, йому слід урахувати доцільність такої дії в залежності від фази, на якій знаходиться ринок. Зміна фаз розвитку ринку супроводжується значною зміною у його відносних кількісних показниках і може бути досить легко відстежена за наявності статистичної інформації з необхідним рівнем узагальнення.

Життєвий цикл ринку не дуже добре досліджений вітчизняними вченими та практиками ні з економічної теорії, ні з більш практичних галузей — менеджменту, маркетингу тощо. Значна увага приділяється більш оперативним інструментам — життєвим циклам підприємства та товару. Зарубіжні вчені приділяли увагу життєвому циклу ринку до 80-х років ХХ століття. Вітчизняні та зарубіжні здобутки мають певну практичну цінність і наукову значущість, проте не враховують еволюційний характер ринку, а вітчизняні фахівці не настільки добре опрацювали практичне застосування своїх еволюційних теорій.

Існує певний зв'язок між цілями, що їх ставить перед собою підприємство, та ринком, на якому воно працює. Цю залежність можна спроектувати і на застосуванні підприємством стратегії. Розроблена класифікаційна схема основних загальних та ринкових стратегій підприємств не тільки дозволяє глибше зрозуміти їхню сутність, а й дає практичний інструмент для вибору стратегії в умовах конкурентного ринку. Проведені теоретичні обґрунтування досить добре корелюють із стратегічною концепцією фірми ADL, що неодноразово знаходила практичне підтвердження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 824 с.
- [2] **Маленков, Ю. А.** О классификациях стратегий компаний [Текст] / Ю. А. Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. — 2006. — № 36. — С. 12–18.
- [3] **Парсяк, В. Н.** Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб. / В. Н. Парсяк, Г. К. Рогов. — Миколаїв : УДМТУ, 2002. — 286 с.
- [4] Словник маркетингових термінів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M.
- [5] **Тамбовцев, В. Л.** Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. — 2010. — № 1, т. 8. — С. 174–186.
- [6] **Широкова, Г. В.** Теория жизненных циклов организации: анализ основных моделей [Текст] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 2. — С. 15–22.
- [7] **Pierce, J. A.** Strategic management: Strategy Formulation and Implementation [Text] / J. A. Pierce, Jr. R. B. Robinson. — Irwin, Homewood, 1988. — 628 p.

© І. В. Сіренко

Надійшла до редколегії 13.08.2012

Статтю рекомендує до друку член редколегії Вісника НУК
д-р екон. наук, проф. *І. О. Іртіщєва*

Статтю розміщено у Віснику НУК № 4, 2012