

## ВПЛИВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ФІРМИ

*Проведено аналіз життєвого циклу фірми та товару, виявлено їх співвідношення, пояснено вплив диверсифікації та результатів її проведення на життєвий цикл фірми.*

*Ключові слова: життєвий цикл фірми, життєвий цикл товару, диверсифікація, розвиток підприємства, забезпечення потреб.*

*Analyze the life cycle of the company, product, identify their relationship, an explanation of diversification effect on the life cycle of the firm and the results of this.*

*Key words: life cycle of the company, product life cycles, diversification, development of enterprise needs.*

**Мета роботи.** Розкрити важливі етапи життєвого циклу фірми, вплив диверсифікації на нього, аналіз впливу життєвого циклу товару на цикл фірми та основні маркетингові плани у відношенні до кожного з циклів товару.

Об'єктом дослідження виступає фірма у ринковій економіці, вітчизняні підприємства, які хочуть задовольнити свої витрати та отримати найвищий прибуток завдяки успішній та своєчасній диверсифікації.

Предметом дослідження виступає сама диверсифікація, яка має позитивно вплинути та життєвий цикл фірми та забезпечити максимальний випуск потрібної продукції для задоволення потреб.

Актуальність даної теми полягає у визначенні стадій життєвого циклу та виявленні їх характерних особливостей, визначенні залежності життєвого циклу фірми від життєвого циклу товарів, а також у встановленні впливу диверсифікації на життєвий цикл фірми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями життєвого циклу підприємства та його стадіями займалися такі вчені як: Адізес, Міллер Д., Фрізен П., Демчук О.М., Іванов Ю.В., Коваленко О.В., Корінько М.Д., Мескон М., Скоробогатов М. М., Шамрай А.А.

Життєвий цикл організації – передбачувані зміни фірми з певною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити, що існують чіткі етапи, через які проходить організація, і що переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Економісти виділяють від трьох до десяти стадій економічного циклу. Зокрема: І. Адізес (1988 р.) – 10 стадій, Д. Міллер і П. Фрізен (1984 р.) – 5 стадій, Дж. Агарон, Х. Фальк, Н. Ієхуда (2006 р.) – 4 стадії. Але жоден з авторів не обґрунтував, чому виділяє саме таку кількість стадій життєвого циклу фірми [11; 12, с. 1161–1183].

**Виклад основного матеріалу.** Кількість виділення стадій має досить важливе значення, адже для кожної стадії характерні свої методи управління, які допомагають вирішити ці проблеми. Тому виділення дуже великої або дуже малої кількості стадій не дає спроби чітко їх ідентифікувати та підібрати відповідну стратегію. Згідно з нашою точкою зору найбільш вірно розділення життєвого циклу фірми на чотири стадії. Це досить зручно, тому що ці стадії відповідають бостонській матриці і виробничій функції, а саме:

1. Зародження (START-UP).
2. Зростання (GROWTH).
3. Зрілість (MATURITY).
4. Спад (DECLINE).

Саме бостонська матриця використовується для класифікації стратегічних бізнес-одиниць та аналізу динаміки їх ринкової частки. Бостонська матриця ділиться на чотири квадрати, в кожному з яких розташовуються товари, які отримали умовні назви: «зірки», «знаки питання», «дійні корови» і «собаки». «Зірки» – це нові товари, що користуються значним попитом і їх частка на ринку швидко зростає. Швидкозростаючий ринок потребує великих інвестицій в підрозділи, які на ньому працюють, щоб зберегти їх ринкову частку, а тим більше – збільшити її. З уповільненням зростання ринку потрібно все менше інвестицій, і «зірки» поступово перетворюються на «дійних корів». «Дійні корови» – товари, які займають значну частку повільно зростаючого або стагнуючого ринку. «Корови» приносять компанії прибуток і не вимагають великих інвестицій. «Знаки питання» – це нові товари, які припускають впровадити на ринок, відносно яких фірма повинна визначити найбільшу перспективу, у якій необхідно застосувати кошти та просувати ті товари, які мають можливість стати «зірками» і «дійними коровами» [4].

На рис. 1 чітко видно, що існує чотири етапи, а саме:

1. Зародження.
2. Зростання.
3. Зрілість.
4. Згасання.

На першій стадії сукупний продукт зростає до точки А – точки перегину графіка.

На другій стадії  $TP_L$  зростає до точки В – точки визначення дотичної від початку координат до графіка.

На третій стадії сукупний продукт  $TP_L$  зростає до точки С, дотична якої паралельна осі Х.

На четвертій – показник спадає після точки С.

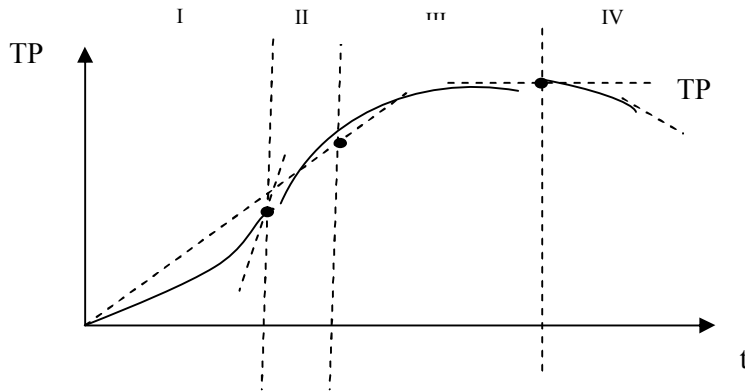


Рис. 1. Виробнича (S-образна функція)

Саме на етапі виникнення фірми дуже важливо визначити стратегію конкурентної боротьби. При цьому, основна різниця в тенденціях розвитку фірми на різних стадіях може бути виявлена у деякому роді невизначеністю, можливістю інвестування з якими стикається компанія [10, с. 95–102].

На стадії зародження виникає потреба у розробці ідей, цілей та напрямів діяльності компанії. Формуються перші фінансові обов'язки, які пов'язані зі співвідношенням доходів і витрат компанії: виплата заробітної плати робітникам, зобов'язання перед кредиторами та інвесторами. На цій стадії фірма повинна вибрати свою нішу на ринку товарів та послуг і залучити інвестиції. При переході зі стану зародження до стадії росту фірма проявляє організаційські здібності щодо певного роду ризику, появи нових фінансових зобов'язань, підвищення фінансової стабільності, зростання прибутку шляхом підвищення продажу товарів, розширення штату компанії, персоналу, який відповідає за певні соціальні зв'язки.

Стадія зростання пов'язана з укріпленням фінансової структури фірми, зі стійким випуском певного виду продукції, підвищенням статусу фірми, деталізацією стратегії фірми. Фірма повинна створювати певні розробки, які пов'язані з пошуком альтернативних шляхів розвитку. При переході фірми зі стадії росту до стадії зрілості проявляються такі показники: зниження підприємницької активності, дезорієнтація у появі нових досягнень у науці та техніці, стабільний путь існування без стрибків чи падінь, поява внутрішніх конфліктів.

Зрілість несе стабільність, баланс між внутрішніми взаємодіями; починається період старіння компанії, втрата певних можливостей та зацікавленості у ризиках. На даному етапі необхідно проявити певні організаційські здібності для того, щоб втримати фірму на гідній позиції на ринку. З'являються внутрішні конфлікти: пошук винуватих у занепаді компанії. З переходом до стадії спаду знижується рівень стабільності, виникають більш серйозні конфлікти, пов'язані з пошуком винних у занепаді, витрати переважають доходи.

На стадії занепаду з'являється великі складнощі з продовження діяльності компанії, виникає штучна підтримка діяльності, пов'язана з випуском певного роду продукції. Компанія втрачає здатність випускати продукцію і просто « гине ». Звісно, що необхідно проявити максимум зусиль для того, щоб фірма не потрапила у складне становище та продовжувала свою діяльність з наростаючою силою [10, с. 84–91].

Звісно, що на кожному з чотирьох етапів життєвого циклу перед фірмою виникають певні проблеми, що можуть призвести до незапланованого занепаду компанії, тобто втраті спроможності випускати продукцію для ринку.

Для того щоб вияснити на якій стадії знаходиться фірма, необхідно дослідити зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність фірми. До зовнішніх факторів можна віднести доступ до ресурсів, інституціональні згоди, втручання у діяльність фірми зовнішніх факторів, ринкові відносини та характеристики. До внутрішніх факторів можна віднести стратегію розвитку, різні мотивації діяльності, підприємницький досвід. Методи стратегічного управління дозволяють забезпечити розвиток факторів виробництва та вдосконалення управління, підвищення мотивації для благополучного розвитку фірми та забезпечення її вдосконаленого керівництва [8, с. 253–259].

В результаті своєчасного проведення модернізації старого продукту, або виведення на ринок нових товарів, які повинні замінити товари, що втратили актуальність, відбувається перебудова виробничо-технічної бази, організаційної структури та здійснюється перехід до наступного циклу.

Життя продукту починається із ідентифікації проблеми або появи ситуаційних змін в діяльності підприємства. На цьому етапі проводять такі дослідження: що трапилось, які чинники сприяли цьому, які інструменти вирішення проблеми, які є альтернативи вирішення, як це вплине на майбутнє. Якщо відповіді знайдені, то приступають до розробки управлінського рішення. Для підприємства даний етап розробки продукту – це тільки вірогідне прогнозування стану на майбутнє.

Концепція життєвого циклу товару допомагає зрозуміти динаміку товару і ринку. Проте ця теорія нерідко критикується. Її противники стверджують, що існує багато моделей життєвих циклів товарів, різних форм та періодичності, тому часто самі фірми не знають на якій стадії життєвого циклу знаходиться пропонований ними товар.

Хоча в науковій літературі неодноразово розглядувався життєвий цикл фірми і йшла мова про його тісний зв'язок з життєвим циклом товарів, які випускає ця фірма, на рис. 2 представлена відповідність життєвого циклу фірми і життєвого циклу товарів. Загальний прибуток фірми залежить від суми прибутків кожного з товарів, що випускаються.

Відмінність життєвого циклу фірми від життєвого циклу товару зумовлюється можливістю роботи фірми за декількома товарами, що досягається шляхом комбінування стадій життєвого циклу усіх товарів з життєвим циклом фірми.

Розглянемо життєвий цикл товару за його стадіями. На стадії зародження спочатку виникають ідеї, пов'язані з розробкою нового товару. Доставка цього товару на ринок потребує значних зусиль та часу і збут у цей період росте дуже повільно. Це може бути пов'язано з: технічними проблемами випуску, затримками постачання товару на ринок, небажанням покупців експериментувати, затримками з розширенням виробничих потужностей.

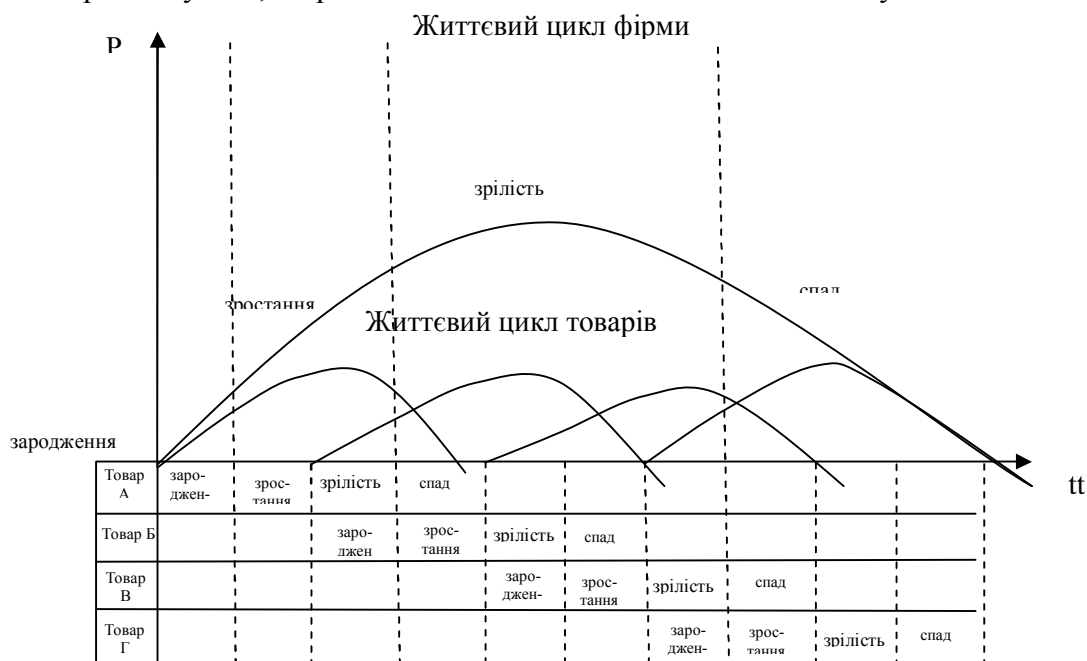


Рис. 2. Відповідність життєвого циклу фірми до життєвого циклу товарів

Підприємство на цьому етапі не отримує прибуток або отримує незначний прибуток у зв'язку з високими затратами на налагодження виробництва. На стадії зародження необхідно "надихнути" покупця на наступну покупку, знайти нових покупців, тобто розширити вікові межі збуту товару, знизити видатки на рекламу, зберегти клієнтів та стабільно утримуватись на ринку.

Другий етап зростання характеризується покращенням збуту товару, якщо тільки покупець зацікавиться цим товаром. Введення реклами зможе розширити уяву людей про новий товар, його характеристики та особливості. Починають з'являтися модифікації новопреставленого товару, що веде до збільшення товарів-конкурентів. Отримання прибутку характеризує настання даної стадії. На стадії зростання необхідно встановити конкурентні позиції, постійно підтримувати якість товарів.

Стадія зрілості характеризується випуском товару великими партіями, підвищеною якістю товару, налагодженою технологією випуску та постачанням товару. Повільно зростає обсяг продаж даного товару до точки отримання максимального прибутку. За тривалістю цей етап звичайно довший попередніх і ставить складні завдання в області управління маркетингом. Існує значна цінова конкуренція, тому для утримання конкурентних позицій необхідно впроваджувати нові та оригінальні варіанти товару, що потребує коштів. Попит на товари з боку покупців стає масовим. На стадії зрілості створюється розподільна мережа, укріплюються зв'язки з посередниками [1, с. 182–189].

Четвертий етап – етап спаду. Збут товару на даному етапі починає спадати, що свідчить про те, що товар втрачає свою актуальність. Падіння збуту товару може бути у двох формах: стрімкому та повільному, де результатом може стати падіння до нульової відмітки або навіть до від'ємної. На стадії спаду використовують «бігли» ціни, які необхідні для втримання діяльності на певний час, встановлюються ціни на товари, які, перш за все, необхідно реалізувати, з часом знижуються ціни на усі товари задля утримання позицій у конкурентній боротьбі [6, с. 54–57].

На певних стадіях життєвого циклу товарів існують цілі фірми по товару, розподілу, стимулюванню, збуту та цінах.

Змінити форму життєвого циклу фірми може вдало проведена диверсифікація. Диверсифікація потребує для продовження успішної діяльності компанії проведення ряду заходів щодо впровадження нового виду товару або нової технології. Це призведе до збільшення витрат і не буде приносити прибуток, але згодом це може призвести до підвищення конкурентоспроможності товару фірми на ринку і стане приносити постійний, а іноді і зростаючий дохід.

Будь-яка диверсифікація веде до погіршення (на першому етапі) економічних показників фірми, бо потребує значних затрат на її проведення. Однак, якщо диверсифікація проведена успішно, це допомагає перейти до стадії зростання і виходу фірми на принципово новий рівень. Графічно це відображено на рис. 3.

Є підстави стверджувати про наявність зв'язку між стратегією диверсифікації та фінансовим успіхом підприємства. Розумно проведена диверсифікація діяльності у певний час може бути передумовою підвищення ефективності життя фірми [6, с. 123–153].

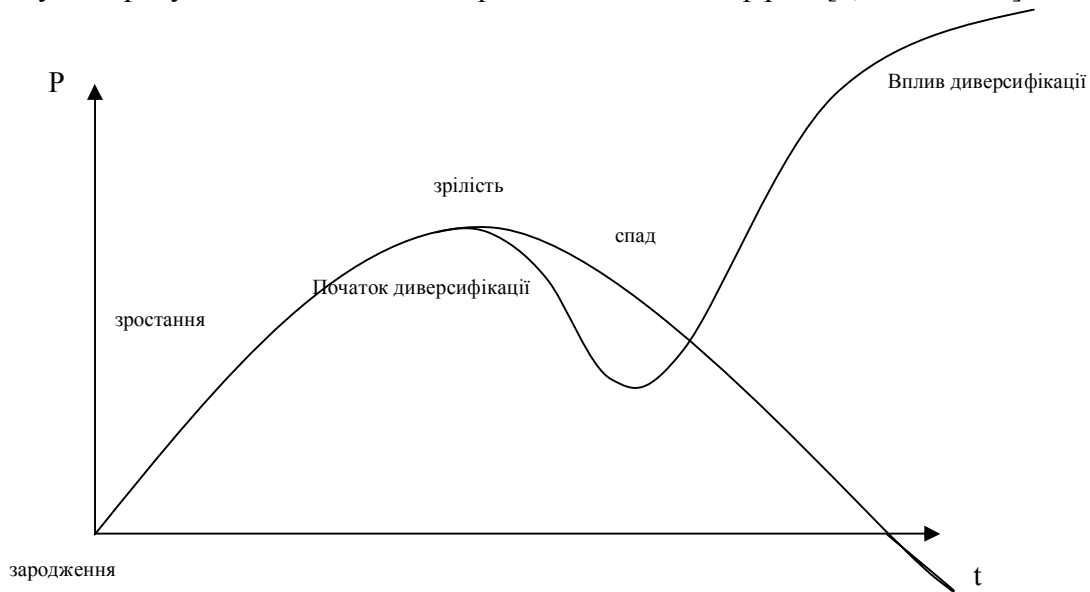


Рис. 3. Вплив диверсифікації на життєвий цикл фірми

Принципова відмінність наведеного рисунку від існуючої в СНД ідеології полягає у тому, що структурні зміни (диверсифікація) пропонуються на стадії отримання максимального прибутку. При цьому фірма володіє необхідними резервами для проведення диверсифікації. У вітчизняних авторів (і це звичайна точка зору для економістів країн СНД) структурні зміни пропонуються проводити на стадії спаду. Більш того, диверсифікація, як правило, розглядається як один з можливих шляхів санації підприємства, тобто її проведення передбачається на стадії кризи. У той же час західні автори розглядають диверсифікацію як активну і навіть агресивну політику задля розширення діяльності фірми, захвату нових ринків збуту, проведення структурних змін випуску, які дозволяють знизити собівартість виробів [3, 2].

У випадках, коли ключові компетенції не можуть бути широко використані при виробництві різних видів продукції, диверсифікація компанії відкриває нові можливості у сфері науково-технічних розробок. Розширення господарської діяльності в таких випадках може привести до створення тієї маси ресурсів, що дозволить обійти конкурентів.

Диверсифікація може мати різні форми: концентричну, конгломератну, вертикальну, горизонтальну [7, с. 161–169]. Але, з нашої точки зору, найбільшої уваги заслуговує вертикальна та концентрична диверсифікація. Саме ці види, як правило, є основою проявлення синергетичного ефекту. Найбільша кількість прикладів вдалої диверсифікації відноситься саме до цих видів.

Вдало проведена диверсифікація зміцнює положення фірми, вона допомагає вдало виробляти продукцію, яка користується попитом на ринку. Але задля того, щоб покращити положення на ринку та провести вдалу диверсифікацію, необхідно дослідити ту продукцію, яку випускає фірма, провести її економічний аналіз та маркетингові дослідження, дізнатися про можливі нові та більш ефективні способи випуску цієї продукції. Саме сума прибутків, отриманих від продажу кожного з видів продукції, і буде формувати загальний прибуток фірми. І чим кращі та дорожчі товари будуть користуватися попитом даної фірми, тим більше прибуток вона отримає.

При виборі напряму диверсифікації необхідно враховувати еластичність товару. На стадії росту економічно доцільно впроваджувати товари з високою еластичністю за доходом; на стадії кризи або стагнації – товари першої необхідності.

Для нормального функціонування фірми необхідно впроваджувати новий або модифікувати старий товар. Щоб досягти стабільності продажу товару необхідно впроваджувати нові технології саме на стадії отримання максимального прибутку, тобто на стадії зрілості [5].

Диверсифікація діяльності підприємства – це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише знання всіх можливих варіантів результату дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії [9, с. 18–21].

Перевагами диверсифікації діяльності можна вважати: збільшення впливу на сегменти ринку; урізноманітнення виробництва чи сфер діяльності, що підвищить стабільність підприємства при негативних умовах в певній галузі діяльності; збільшення прибутку у перспективі, тому що стратегія диверсифікації дуже схожа на проведення інвестицій, які прибуток дають не миттєво.

Недоліками диверсифікації можна вважати: тривалість фінансового результату від впровадження такого управлінського рішення; часто значне фінансове навантаження (необхідно мати в наявності вільні кошти, щоб проводити диверсифікацію діяльності); певний ризик стратегічного вибору в напрямку диверсифікації діяльності підприємства (процес диверсифікації може розпочинатись за одних умов на ринку, а завершуватись за інших); протиріччя корпоративних культур.

Ефективність здійснення диверсифікації значно залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоздатними. Необхідно проводити оцінку результатів діяльності підприємства, пов'язаної з освоєнням нових технологій, видів продукції та інших видів і напрямів діяльності, а також виявлення закономірностей визначення стану досягнення мети проведення диверсифікації. Оцінюючи ефективність проекту диверсифікації діяльності підприємства необхідно використовувати дані в динаміці за певний період, за допомогою фінансового аналізу доцільно використовувати не лише показники за попередні роки, а й прогнози. Достовірність результатів аналізу, безумовно, залежить від рівня знань спеціаліста, який проводить такий аналіз у питаннях прогнозування дій, але в будь-якому випадку такий аналіз є логічним наслідком фінансового аналізу фінансових звітів для отримання управлінською ланкою інформації щодо оцінки результатів диверсифікації діяльності підприємства.

*Висновки.* Диверсифікація діяльності підприємства є складним, але водночас і оптимальним процесом при стабілізації і подальшим розвитком підприємства в умовах кризи. Для оптимізації ресурсних витрат, пов'язаних із диверсифікацією та об'єднанням підприємств, необхідно враховувати сумісність підприємств. Перспективи та проблеми, пов'язані зі своєчасною оцінкою результатів диверсифікації складових бізнесу підприємств, є актуальними і потребують подальших досліджень.

Саме в умовах нестабільної економіки важливо обрати правильний, раціональний метод та вид проведення диверсифікації для отримання постійного або зростаючого прибутку.

## Література

1. Богуславський Є.І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту /Богуславський Є.І., Шибалкіна Ю.С.// Журнал «Соціальна економіка». – № 21. – 2009. – С.182–189.
2. Демчук О.М., Єфремова Т.О. Антикризисное управление: учебное пособие [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://fictionbook.ru/author/olga\\_nikolaevna\\_demchuk/antikrizisnoe\\_upravlenie\\_uchebnoe\\_posobie/read\\_online.html?page=3](http://fictionbook.ru/author/olga_nikolaevna_demchuk/antikrizisnoe_upravlenie_uchebnoe_posobie/read_online.html?page=3).
3. Жизненный цикл организации [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. Іванов Ю.В. Проблеми регіональної економіки – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
5. Коваленко О.В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактор [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf).
6. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія / М.Д. Корінько. – К.: ННЦ ІАЕ. – 2007. – С. 488.
7. Корінько М.Д. Організація управління при диверсифікації діяльності / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №9. – С.161–169.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело. – 2002. – С. 346.
9. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах /М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – № 3 (25). – 2011. – С. 18–21.
10. Шамрай А.А. Життєвий цикл малого підприємства / А.А. Шамрай// М.: Фонд «Ліберальна місія». – 2010. – С. 244.
11. Adizes I. Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. 1988, [www.adizes.com](http://www.adizes.com).
12. Miller D., Friesen P.H., A longitudinal Study of Corporate Life Cycles// Management Science, vol.30, no. 10 (October 1984), pp. 1161-1183.