

П.М. РИБАЛКА, аспірант, Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті був проведений детальний аналіз існуючих матричних інструментів, що є найбільш часто застосовними для аналізу ситуації на підприємстві та оцінки місця позиціонування підприємства в галузі. Були розглянуті переваги і недоліки окремих матриць стратегічного аналізу. Були запропоновано послідовне використання матричних інструментів, що базуються на принципово різних концепціях, що доповнюють одне одного та підвищують достовірність кінцевого стратегічного аналізу.

В статье был проведен детальный анализ существующих матричных инструментов, которые являются наиболее часто применимыми для анализа ситуации на предприятии и оценки места позиционирования предприятия в отрасли. Были рассмотрены преимущества и недостатки отдельных матриц стратегического анализа. Были предложено последовательное использование матричных инструментов, которые базируются на принципиально разных концепциях, которые дополняют друг друга и повышают достоверность конечного стратегического анализа.

The article was carried out detailed analysis of the matrix instruments that are most often applicable to analyze the situation in the enterprise and evaluation of the company positioning in the industry. Were considered the advantages and disadvantages of certain matrices. Were offered use a consistent of matrix instruments that are based on fundamentally different concepts that complement each other and increase the reliability of the final strategic analysis.

Ключові слова: стратегія підприємства, матричні інструменти, концепція життєвого циклу, стратегічне планування.

Вступ. З початком розвитку середнього бізнесу в нашій країні різко зріс інтерес до питань перспективного розвитку підприємства і формування його стратегії. Для керівників вищої ланки особливо важливе і актуальне питання вибору стратегії розвитку підприємства. Потрібно визначити фактори, які найбільше впливають на визначенні стратегії розвитку підприємства. Наприклад, обсяг ринку, на якому працює підприємство; рівень конкуренції в галузі; положення щодо конкурентів на ринку. Але всі ці теми досить широко висвітлені в науковій літературі, що надає керівникам підприємств істотну допомогу і дозволяє оцінити ці фактори за допомогою існуючих методик.

Постановка завдання. При розробці стратегії широко використовуються матричні інструменти, які набули популярності завдяки простоті використання та наочності представлення стратегій. Матричні моделі відображають як внутрішні економічні характеристики підприємств, так і зовнішні ринкові показники у вигляді упорядкованих таблиць. Їх можна використовувати для оцінки, аналізу та прогнозування економічних показників на різних рівнях управління, від підрозділу підприємства до вирішення питань державного рівня [1].

Для того, щоб не помилитися при розробці стратегії підприємства ми повинні аналізувати не тільки його сьогоднішню позицію, а прогнозувати майбутню або підсумкову позицію компанії в галузі, з урахуванням розвитку галузі, конкуренції в галузі та динаміки розвитку самої компанії. Позицію, яку займатиме підприємство після реалізації стратегії. Але існуючі інструменти не дають нам такої змоги, тому ми приділяємо цьому питанню особливу увагу.

Методологія. Одними з найбільш просунутих інструментів оцінки ситуації в компанії є SWOT-аналіз і матриця життєвого циклу. Модель, яка отримала назву «Матриця життєвого циклу» містить 16 квадратів, кожен з яких відображає певний етап розвитку життєвого циклу і конкурентну позицію організації в галузі.

Якщо SWOT-аналіз є одним з найпростіших інструментів оцінки положення підприємства, то матриця життєвого циклу - це вищий інструмент. Матриця дозволяє проводити аналіз у динаміці і дає відповідь на питання, як повинна змінитися стратегія.

Якщо розташувати найбільш відомі моделі і концепції стратегічного менеджменту в історичному аспекті, то стає зрозуміло, що ідентифікація етапу життєвого циклу продукту підприємства або життєвого циклу галузі (ринку), в якій реалізується діяльність підприємства, лежить в основі теоретичних побудов, які використовуються при формуванні (виборі) стратегії підприємства [2]. Поза всяким сумнівом, цей факт є безпосереднім наслідком циклічності розвитку економіки, яка визначає особливості зовнішнього середовища підприємства. Дійсно, механізми конкуренції на ринку і, отже, тенденції в поведінці підприємств істотно залежать від фази циклу, на якому перебуває розвиток економіки. Крім того, будь-який продукт, пропонований підприємством на ринку, переживає певні стадії життєвого циклу, дуже близького до біологічного. На кожному етапі життєвого циклу продукту існують свої проблеми в освоєнні ринку, тому відповідними стратегіями можна враховувати специфіку окремих етапів життєвого циклу.

Ефекти накладення циклів галузі (ринку) та продукту стали основою для побудови першого інструменту стратегічного менеджменту матриці І. Ансоффа [3]. Ми об'єднали існуючі матричні інструменти, починаючи з матриці І. Ансоффа, яка була розроблена у 1957 рок, і закінчуючи моделлю McKinsey «7С» від 1986 року (табл. 1.1). Більша частка з розглянутих моделей так чи інакше враховує концепцію життєвого циклу, ми розглянули як кожна з моделей інтерпретує цю концепцію.

Таблиця - Характеристика матричних інструментів

№	Назва	Дата створення	Інтерпретація ЖЦ	Врахування ЖЦ	Рівень детальності
1	Матриця Ансоффа	1957 (1956-1965)	Життєвий цикл ринку (галузі)	Прямий облік через характеристику ринку	Низька дихотомія «старий – новий»
2	Модель життєвого циклу товару	1965	Життєвий цикл продукту	Прямий облік через характеристику етапу ЖЦ продукту	Агрегований якісний облік
3	SWOT- аналіз	1963-1965	Життєвий цикл підприємства	Дуже опосередкований через використання кривої досвіду	Непряме якісне врахування
4	Матриця BCG	1972 (1963-початок 70-х)	Життєвий цикл ринку (галузі)	Неявний, через зважене зростання галузі	Кількісний облік
5	Модель «продукт - ринок» Дж.Стейнера	1975	Життєвий цикл ринку (галузі)	Прямий облік через характеристику ринку	Низька дихотомія «старий – новий»»
6	Матриця McKinsey (GE/McKinsey)	1978 (1973-1980)	Життєвий цикл ринку (галузі)	Неявний, через переважаючий механізм конкуренції	Врахування на основі квантифікації
7	Матриця ADL (Arthur de Little)	1980	Життєвий цикл продукту/ галузі	Прямий через ідентифікацію відповідної стадії ЖЦ	Повний якісний облік / експертні оцінки
8	Матриця Shell	1975	Життєвий цикл підприємства/ галузі	Дуже опосередкований через використання кривої досвіду / оцінку темпів зростання галузі	Непряме якісне врахування
9	Матриця Хофера/ Шинделла	1979 (1975-1980)	Життєвий цикл галузі	Прямий через ідентифікацію відповідної стадії ЖЦ	Повний якісний облік / експертні оцінки
10	Матриця конкурентної переваги BCG	1981	–	–	–
11	Матриця «Місія – ключові компетенції» (MCC)	1996	–	–	–
12	Модель	???	Життєвий цикл	Дуже непрямий	Непряме

	ділового аналізу PIMS		підприємства /Життєвий цикл галузі	через використання кривої досвіду /оцінку ринкової ситуації	якісне врахування
13	Модель McKinsey «7С»	1986	Життєвий цикл підприємства	Дуже непрямий через компоненту «сума навичок»	Непрямий категоріальний облік

Модель життєвого циклу продукту (товару) більшою мірою відноситься до стратегічного маркетингу, однак висновки, які виходять на основі використання даного інструменту, застосовуються і в стратегічному менеджменті, і досить тісно примикають до практики використання матриці Бостонської консалтингової групи [4].

Матриця BCG і матриця McKinsey, розглянуті у роботі І. Ансоффа [3] ґрунтуються на кількісному обліку особливостей життєвого циклу галузі через розрахунок відносного темпу зростання галузі, зміни якого досить добре передають особливості поточного етапу життєвого циклу, однак для матриці McKinsey визначення етапу життєвого циклу галузі стає одним з компонентів високоагрегрованої змінної.

Застосування матриці BCG при наявності достатньої інформації для аналізу дозволяє одержати високу репрезентативність оцінки, але не дозволяє провести аналіз причин, які сприяють переміщенню з одного квадранту в інший, це визиває додаткові труднощі при практичному використанні цього методу. Матриця BCG є спрощеною моделлю в двох вимірах, яка також не враховує складну динаміку розвитку галузі. І небезпечною ситуацією для підприємства буде як швидке зростання галузі, так і спад. Тобто ті етапи, при яких керівникам підприємств доводиться приймати важливі рішення, не маючи можливості провести детальний аналіз галузі, яка динамічно змінюється.

Модель «продукт-ринок» А.Дж.Стейнера [5] ґрунтується на використанні етапу життєвого циклу галузі (ринку, на якому функціонує підприємство). Ця модель являє собою уточнення матриці І. Ансоффа [6], в тому сенсі, що результатом матриці є опис умов перебування підприємства в певній клітці матриці і умови переходу в дану клітину / з даної клітини, в той час, як матриця Ансоффа містить стандартну стратегію діяльності організації. Життєвий цикл галузі в даному випадку передається через очікувану інтенсивність конкуренції в сегменті ринку, який займає підприємство, на підставі такого прогнозу робляться висновки щодо доцільності збереження сегмента за компанією або переходу на новий ринок, який знаходиться на іншому етапі життєвого циклу.

Матриця Хофера / Шенделла і матриця ADL, які розглянуті в роботах російського вченого Ю. Лапігіна, безпосередньо враховують особливості життєвого циклу розвитку галузі, пропонуючи підприємству набори стратегічних кроків, які безпосередньо пов'язані з контекстом конкретного етапу життєвого циклу галузі [6]. Концепція життєвого циклу на інтерпретації розробників матриці ADL заснована на припущенні про існування у всіх технологій і товарів декількох фаз в процесі їх присутності на ринку. У певному розумінні модель ADL розвиває концептуальний підхід, представлений моделлю General Electric (GE) і моделлю

BCG. У відповідності з даним підходом всі бізнеси підприємства позиціонуються по сітці матриці.

У матриці ADL переміщення між етапами життєвого циклу інтерпретується досить прямолінійно - окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації може знаходитися на одній зі стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме з цією стадією.

У матриці Хофера / Шенделла в залежності від стадії розвитку ринку товарів можуть бути обрані різні стратегії: набір прибутку, набір зростання, збалансований набір. Як і матриця McKinsey, ця матриця дозволяє менеджерам оцінити ступінь збалансованості портфеля підприємства. Перевагою цього інструменту є розподіл напрямків бізнесу підприємства по різних стадіях життєвого циклу, також цей матричний інструмент дозволяє оцінити портфель підприємства в динаміці. З іншого боку, ця матриця лише доповнює матрицю McKinsey, так як не відображає багатьох суттєвих чинників. Слід підкреслити, що в матриці Хофера / Шенделла життєвий цикл галузі (ринку) інтерпретується з точки зору окремого продукту, тобто виділяються наступні стадії: розвиток ринку, зростання, витіснення з ринку старого продукту, зрілість, насичення.

Товарно-ринкова сітка І. Ансоффа є одним з найпростіших матричних інструментів, але її особлива цінність в тому, що вона дозволяє накладати характеристики ринку на характеристики продукту.

К перевагам цієї матриці слід віднести, що вона дає можливість використання кількох стратегій одночасно. Матриця базується на припущенні, що найбільш відповідна стратегія може бути визначена рішенням продавати існуючі або нові продукти на існуючих або нових ринках [6].

Матриця Shell, модель ділового аналізу PIMS, а також процедура SWOT-аналізу використовують концепцію життєвого циклу досить опосередковано [6], на основі того, що деякі внутрішні змінні, що включаються в розгляд в рамках даних підходів залежать від циклічності розвитку підприємства (мова, перш за все, йде про внутрішніх змінних).

SWOT-аналіз включає в себе досить великий набір внутрішніх і зовнішніх змінних, який є унікальним для кожного конкретного підприємства і конкретної ринкової ситуації. Тому немає можливості вказати, що за змінні в кожному окремому випадку будуть відповідати за врахування впливу життєвого циклу підприємства, можна лише точно сказати, що ці змінні будуть ставитися до клітин сильних і слабких сторін матриці. Крім того, можна з достатньою впевненістю сказати, що життєвий цикл галузі ніяк не враховується у процедурі SWOT-аналізу.

Матриця Shell здатна забезпечити облік життєвого циклу розвитку підприємства через єдину змінну - «використання кривої досвіду» [6], яка є однією із 13-ти компонент, що використовуються для визначення положення підприємства на осі сили позиції (конкурентоспроможності) бізнесу. Слід зазначити, що матриця Shell дозволяє досить слабо врахувати і життєвий цикл галузі через темпи зростання галузі, які також включені в якості однієї з 13-ти складових у набір, що визначає положення підприємства на осі привабливості галузі.

Модель ділового аналізу PIMS здатна дати оцінку відповідності можливостей підприємства потребам ринку. Вона базується на великій кількості основних змінних, які впливають на рівень прибутку та можуть бути розділені на 3 групи: - конкурентна позиція бізнесу (конкурентна ситуація); характеристика ринку та його привабливість (ринкова ситуація); можливості підприємства (потенціал підприємства).

Видно, що в моделі PIMS неявно враховується не тільки життєвий цикл підприємства (на рівні групи змінних «потенціал підприємства»), а й життєвий цикл галузі (на рівні групи змінних «ринкова ситуація»). Слід зазначити, що при інтерпретації результатів стратегічного аналізу, виконаного на основі даних методів, виділити окремі ефекти відокремити вкладу життєвого циклу галузі / підприємства практично неможливо.

Модель Мак-Кінсі «7С» [5] не пропонує готових стандартних варіантів стратегії, але це робиться за допомогою таких інструментів, як матриці BCG, Shell, ADL, Хоффер / Шінделл, а є, скоріше, ефективним способом осмислення основних внутрішніх факторів підприємства, що надають вплив на його справжнє становище і майбутній розвиток. Ми можемо зробити висновок, що інтерпретувати результати застосування даного інструменту з точки зору врахування впливу життєвого циклу підприємства на формування стратегії практично неможливо.

Крім інструментів, які були розглянуті в таблиці 1.1 і досить докладно проаналізовані з точки зору особливостей врахування життєвого циклу товару/ підприємства/ галузі, можна назвати декілька альтернативних, тобто істотно модифікованих, порівняно з класичними, моделей стратегічного управління, які мають пряме відношення до концепції життєвого циклу. Це:

- концепція стратегічного планування Д. Абея (1978 рік);
- типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера (1980 рік);
- життєвий цикл товару (1970 рік);
- еволюційна модель життєвого циклу товару (1986 рік).

У концепції стратегічного планування Д. Абея постулюється положення про те, що ядром будь-якої ділової стратегії є визначення ринку [7]. Границі ринка залежать від п'яти факторів впливу бізнес-середовища: технологічних змін, розвитку товару з орієнтацією на ринок, зміни ціни і обмеженості поставок, соціальних, законодавчих тенденцій і політики уряду, а також від конкуренції на зовнішніх ринках. Всі ці параметри перебувають під впливом життєвого циклу і, в свою чергу, відчувають взаємний вплив, однак, такий вплив враховується дуже побічно, що призводить до практичної неможливості зробити висновок про послідовне і системне врахування ефектів життєвого циклу ринку і товару.

Слід зазначити, що розглянуті матричні інструменти мають спадкоємність. В якості вихідного інструменту аналізу використовуємо SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. І, що найголовніше, наші можливості і зовнішні загрози. Оцінивши можливості, що відкриваються, ми вибираємо ключову можливість, яка може забезпечити підприємству лідируючу позицію, і використовуємо її в якості цілі на певному часовому проміжку. Не завжди вдається реалізувати цю можливість, і однією з причин можуть бути наші

слабкі сторони. Ми повинні визначити, які слабкі сторони можуть перешкодити нам при реалізації ключовою можливістю. Можливо, підприємству необхідно розширити перелік додаткових послуг, оцінити персонал або скоротити витрати. Виключивши слабкі сторони компанії, ми інвестуємо ресурси в сильні сторони.

На результати SWOT-аналізу ми спираємося, перед тим як перейти до наступного етапу. Матриця BCG принципово відрізняється від SWOT-аналізу, тому доцільно приділити особливу увагу матриці GE, яка є більш повною і включає в себе елементи матриці BCG та елементи SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). Матриця GE орієнтована на оптимізацію діяльності диверсифікованого підприємства, на досягнення стійкості підприємства. Варто відзначити, що матриця GE – найбільш фундаментальна робота, вище досягнення в матричних інструментах, що базуються на позиціюванні підприємства у координатах «привабливість бізнесу - конкурентна позиція підприємства». Але якщо всі підприємства в галузі будуть брати за основу матрицю GE, то поведінка підприємств буде дуже схожа. При використанні одних інструментів будуть схожими результати аналізу, а також і напрямки розвитку. Це найвища точка розвитку складних матричних інструментів, коли вони дають усереднені, стандартні рекомендації щодо розвитку підприємства. На це вони налаштовані.

Матриця життєвого циклу ADL не є подальшим розвитком матриць GE або BCG. Це окремий інструмент, який розглядає ситуацію в розвитку. І доводить, що перспективи розвитку підприємства істотно залежать від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться досліджуваний бізнес, де оперує підприємство.

Вивчення літератури по стратегії підприємства, зі стратегічного менеджменту багатьох авторів дає підставу зробити висновок, що найбільш часто застосовуються три типи матриць - матриця «зростання/ доля» (матриця BCG), матриця «привабливість галузі/ положення в конкуренції», розроблена компанією GE і матриця «балансів життєвих циклів» (Hoffer / ADLittle).

Розглянемо детальніше матрицю, яка найбільш широко використовується - матрицю Бостонської Консалтингової Групи. Матриця BCG складається з чотирьох квадрантів і порівнює позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання галузі і відносної частки ринку. Аналізуючи позиції компаній у кожному з квадрантів матриці, і перспективи переміщення в інші квадранти бачимо, що матриця BCG не дозволяє проаналізувати ситуацію в динаміці. Матриця дає лише загальні рекомендації щодо подальшої стратегії, не дозволяючи проаналізувати всю ситуацію. Ми не впевнені що у підприємства вистачить часу на перехід від однієї позиції до іншої. На це не дає відповідь жодна матриця. Наприклад, розглянемо компанію, що знаходиться в квадранта «Важкі діти». Високі темпи зростання галузі роблять компанію привабливою з галузевої точки зору. Однак низька відносна частка ринку піднімає питання про те, чи зможе підприємство успішно конкурувати з більш великими, більш ефективно діючими конкурентами. BCG стверджує, що існує два стратегічні можливості для такого підприємства:

1. Агресивна стратегія інвестицій, спрямована на швидке використання можливостей галузі;

2. Згорання, якщо витрати на завоювання частки ринку переважають потенційну віддачу від вкладень.

Одним з головних недоліків матриці BCG є то, що вона не дозволяє враховувати складну динаміку розвитку галузі – неможливо проаналізувати діяльність навіть підрозділів одного підприємства, що здійснюють діяльність у галузях, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Вибір стратегії підприємства без урахування напрямку і темпів розвитку галузі не може призвести до очікуваного результату.

Результати дослідження. У роботі було показано, що усі методи стратегічного аналізу можна вирізняти по використанню концепції життєвого циклу, або процедури співставлення зовнішніх та внутрішніх змінних. Досить логічною буде пропозиція сумісно використовувати інструменти стратегічного аналізу, що побудовані на обох цих підходах. Реалізація цієї пропозиції дозволить поєднати переваги, що властиві обом концепціям та одержати кінцеву стратегію підприємства, що відповідає конкретному етапу розвитку ринку, спрямована на найбільш привабливі можливості розвитку підприємства у цьому контексті та може бути ефективно реалізована зважаючи на поточній рівень потенціалу підприємства.

Вихідним інструментом є SWOT-аналіз, який проводиться з виділенням ключовий можливості. З наступним виділенням сильних сторін, що дозволяють реалізувати цю можливість і слабких сторін, що перешкоджають реалізації можливостей.

Матриця BCG використовується для з'ясування «траєкторії» переміщення підприємства (напрямки діяльності) в процесі реалізації стратегії.

Матриця життєвого циклу ADL використовується для уточнення часових параметрів реалізації стратегічних заходів та дозволяє дати точну відповідь на питання про остаточне або підсумкове становище підприємства (та напрямки його діяльності) після реалізації стратегії. Слід однак зауважити, що головною проблемою матриці ADL є коректність ідентифікації етапу життєвого циклу підприємства, враховуючи директивний характер рекомендацій, що вона надає.

Матриця GE служить для врахування характеристик галузі і конкурентної позиції підприємства, які не завжди мають кількісне відображення. Фактично ця матриця дозволяє більш достовірно охарактеризувати становище підприємства або окремого напрямку діяльності. Застосування відомостей про життєвому циклі збігається з основами застосування для матриці BCG.

Висновки. Таким чином, в результаті аналізу практики застосування матричних інструментів можна зробити наступні висновки:

1. Матричні інструменти не повинні використовуватися окремо один від одного. Так як матриці ґрунтуються на підходах, що доповнюють один одного, рекомендується їх комплексне використання, де вихідним інструментом є SWOT-аналіз. У комплексі з ним може бути використана матриця BCG або GE (використання матриці GE є ефективніше, тому що вона дає більш детальну

картину). Й на завершення аналізу для більш досконалого пояснення окремих моментів можна використовувати матрицю життєвого циклу ADL.

2. Набір матричних інструментів може змінюватися за своїм складом, в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. При цьому матриця життєвого циклу ADL може не використовуватися, тому що інші інструменти дозволяють врахувати вплив динаміки розвитку підприємства.

3. Формальне використання матричних інструментів призводить до усереднення стратегії компаній.

Список літератури: 1. Павлова В.А. Матричні методи моделювання конкурентоспроможності підприємств / В.А.Павлова // Академічний огляд. – Дніпропетровськ, 2005.-№2. – С.48-52. 2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 3. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М: Экономика, 1989. – 358 с. 4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ./ Ф.Котлер – СПб: Питер, 2005 – 464с. 5. Логинов Г.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2 (40). – С.3-15. 6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Высшее образование, 2009 – 174с. 7. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учеб. пособие / А.П. Мищенко. – Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2003. – 332 с. 8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

Поступила до редакції 10.04.2012р.