

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції(послуги).

2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.

3. Методика проведення сегментації ринку.

4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції(надання послуги).

Висновок по лекції – 2 хв.

III. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

Вступ.

В розвитку будь-якої соціально-економічної системи існує кілька циклів, які взаємодіють один з одним, накладаються, ідуть паралельно. Кожний із цих циклів проходить певні фази та етапи. Кожному з етапів відповідає певний стан та особливості соціально-економічної системи. Такі особливості й характеризують тип організації.

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції(послуги).

Життєвий цикл організації — це період її існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи моральним або фізичним застаріванням, що завершується ліквідацією або перетворенням на нову систему з іншими цільовими орієнтирами.

Кількість фаз життєвого циклу організації, що її пропонують різні автори, коливається від 3 до 9, але найпоширеніші теорії розподіляють на 5 — 6 фаз. Найчастіше виокремлюють такі стадії життєвого циклу організації (підприємства): *проект, будівництво, освоєння, нарощування виробництва, стабільне функціонування, старіння організації (підприємства)* як системи певного типу.

П'ять фаз ЖЦ підприємства розрізняє професор Е. М. Коротков: «експлерент», «патієнт», «віолент», «комутант», «латент». Такий поділ особливо цікавий, оскільки розвиває класифікацію підприємств за Фрізенвінкелем. За Грейнером основними фазами розвитку компанії є створення бізнесу, управління, делегування, координація, співпраця.

Окремі автори доводять, що існування різних конфігурацій ЖЦ підприємств, зумовлюється різним впливом життєвих циклів продукції, технології, попиту, персоналу тощо. Вивчення конфігурації та тривалість життєвого циклу організації — це тільки початковий етап у дослідженні проблем управління її розвитком. Мета дослідження кожного етапу — прийняття відповідних рішень щодо потреби та можливості впливу на його параметри.

Управління життєвим циклом підприємства (організації) потребує виявлення внутрішніх і зовнішніх процесів, які впливають на нього, — так званих рушійних сил. До основних рушійних сил зазвичай відносять усі види інновацій, механізми внутрішньої та зовнішньої конкуренції, зміни в попиті, інвестиції, державну політику, зміни в системі управління підприємством, зміни у витратах, зміни у кваліфікації персоналу, зростання знань про середовище та про інструменти впливу на нього, кризові явища різного типу тощо.

Концепція життєвого циклу застосована як до окремих підприємств, так і до галузей у цілому. Підприємства та галузі перебувають у певній взаємодії. Наприклад, якщо життєвий цикл галузі проходить фазу зростання, окреме підприємство може увійти в таку галузь без підвищення рівня конкуренції, виборовши частку ринку, причому галузеві темпи зростання не обов'язково однаково впливатимуть на окремих суб'єктів підприємства. Скажімо, темпи та обсяги продажу можуть зростати в усіх таких суб'єктів, а питома вага окремих із них падатиме. «Зрілість» галузі спричинює підвищення впливу окремих підприємств, які розгортають своє виробництво, збільшують темпи продажу. Через це відбувається перерозподіл ринку, решта підприємств зазнає втрат. Тривалість ЖЦ підприємства прогнозують різними методами, придатними для дослідження впливу рушійних сил на логістичну функцію, за допомогою якої описують ЖЦ. Визначивши об'єкти впливу, можна вибрати адекватний управлінський інструментарій, розробити відповідні механізми регулювання ЖЦ підприємства.

Життєвий цикл товару складається з 5 основних етапів.

Життєвий шлях товару має різні темпи, кожний з яких потребує від підприємства відповідної стратегії й тактики ринкової поведінки. На рис. 4.1 зображено різні періоди життя товару з урахуванням залежності збуту і прибутку від віку товару.

Розглянемо детальніше етапи життєвого циклу товару.

Етап перший - дослідження та розробка. Життя товару починається задовго до його народження як продукту - в ідеях, задумах, розробках.

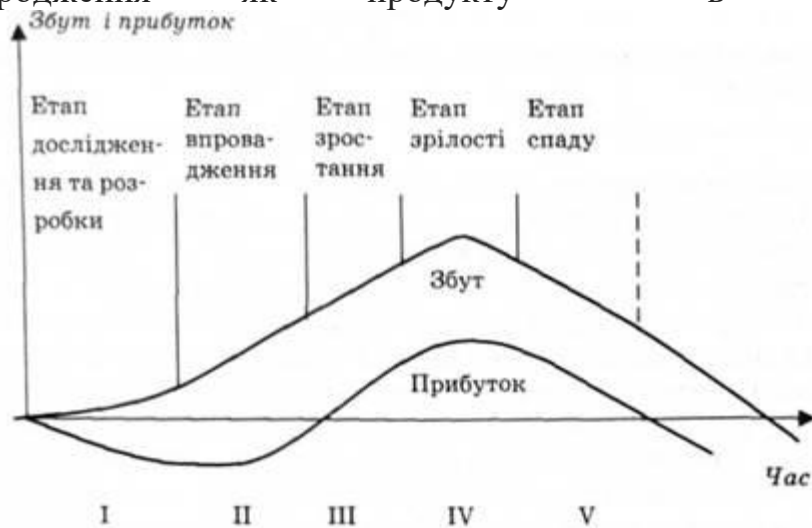


Рис. 3.1. Життєвий цикл товару (ЖЦТ)

Етап другий - впровадження. Товар починає надходити у продаж. Для підприємства цей етап означає найвищі затрати на вихід товару. Нова технологія потребує доопрацювання. Виробників товару мало, вони прагнуть випускати тільки основні варіанти товару. Споживач повинен отримати максимальний обсяг найрізноманітнішої інформації про корисні властивості, переваги та користь для себе.

Етап третій - зростання. Якщо новий товар задовольняє потреби споживачів, то обсяг продажу починає зростати. До активних покупців, які повторно купують новий товар, приєднується велика кількість інших покупців, інерція яких перетворюється на увагу до певного товару. Реклама сприяє поширенню відомостей про те, що на ринку з'явився новий доброякісний товар. У процесі опрацювання технології висока якість товару стає стійкою. З'являються модифікації товару всередині фірми, чому сприяє поява товарів-конкурентів. Ціни або продовжують залишатися високими, або підвищуються, якщо на початку були помірними. Попит на ринку збільшується. Підприємство починає одержувати значний прибуток, який зростає і досягає максимуму на кінці етапу зростання. Одержання високого прибутку - це невід'ємна ознака третього етапу.

Оскільки фірмі вигідно продовжувати цей етап, усі зусилля слід спрямувати на збільшення часу зростання обсягу реалізації. Продовження етапу зростання можна досягти за допомогою поліпшення якості товару, посилення активності реклами, подальшого переконання споживача у перевагах рекламованого товару.

Етап четвертий - зрілість. Товар випускається великими партіями за опрацьованою технологією, підвищеної якості. Відбувається більш повільне, ніж на подальшому етапі, але неухильне зростання продажу до його максимального значення. Стає гострішою конкуренція в галузі цін, аналогічних товарів, з'являються оригінальні розробки конкурентів. Для утримання конкурентних позицій потрібні поліпшені варіанти товару, що здебільшого потребує додаткових грошових витрат. Усе це призводить до скорочення прибутку, внаслідок чого попит стає масовим, товар перепоповнює масовий ринок, люди купують його повторно і багато разів. У рекламній роботі необхідний акцент на масового покупця - консерватора. Форма реклами повинна стати максимальною масовою та інтенсивною. Необхідним є пошук додаткових ринків для нового товару і нових користувачів. Підприємство розробляє систему заохочення частіших повторних покупок товару тими покупцями, які його вже одноразово придбали. Паралельно проводиться робота зі знаходження способів різноманітнішого продовження використання товару та нових сфер застосування.

2. Партнерські стосунки підприємця з банком

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;

- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В таблиці 1 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 1.

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринок (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки

	витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії		
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [1]. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;
- 3) спеціалізації.

Мета стратегії спеціалізації – це якомога більше задовольняти потреби споживача. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля «Mercedes-Benz» призначена для заможних людей, оскільки задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого

проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).

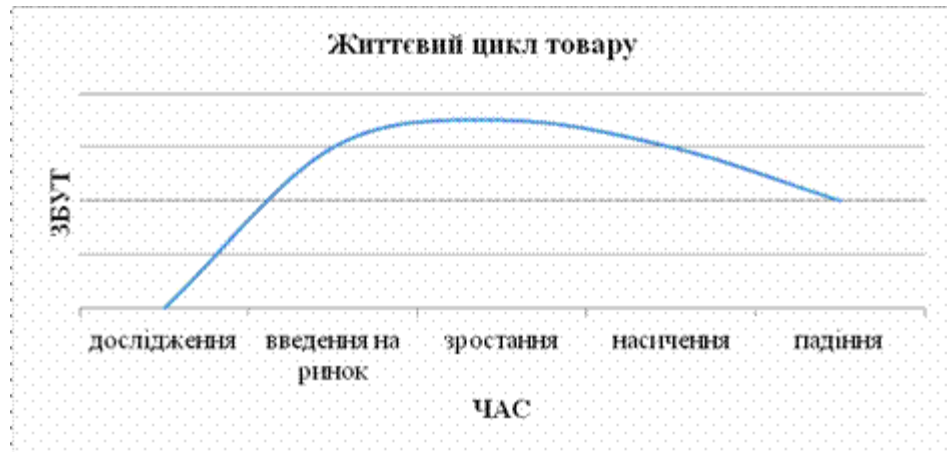


Рис. 1. Крива Життєвого циклу товару

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рисунок 2), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.

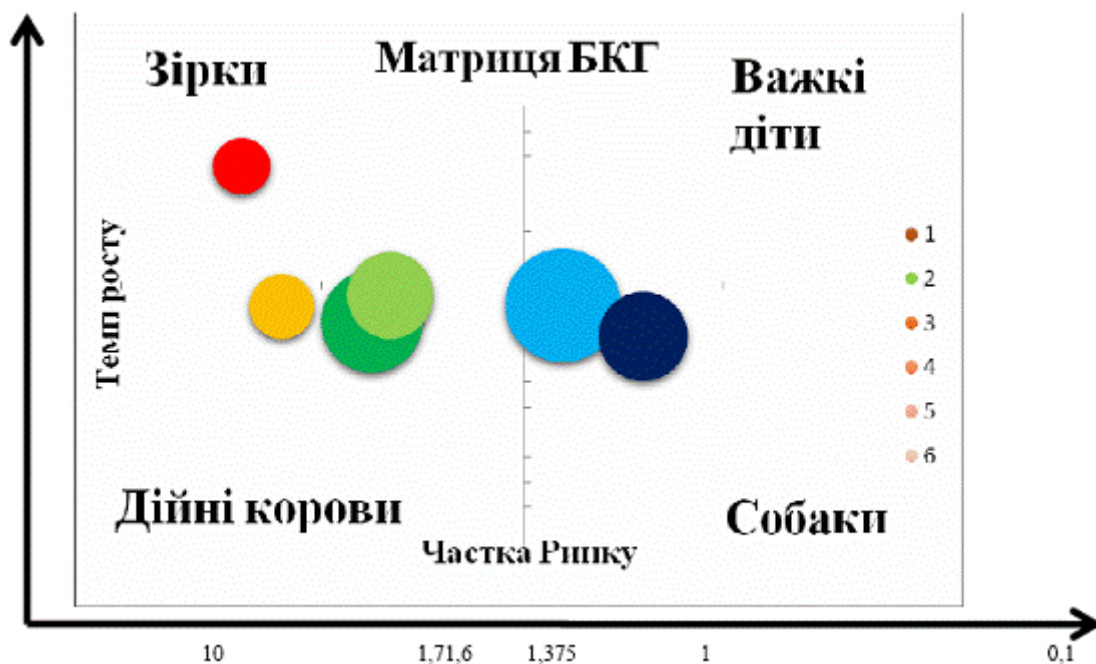


Рис. 2. Матриця БКГ

3. Методика проведення сегментації ринку.

Сегментування ринку — один з методів **маркетингу**, що полягає у розподілі потенційних споживачів на групи на основі відмінностей у їх потребах, характеристиках та поведінці. Застосування концепції ринкового сегментування дозволяє підприємству (фірмі) досягти максимальної результативності маркетингової діяльності шляхом використання своїх сильних сторін з урахуванням реальних умов на ринку.

Сегментування — це поділ усього ринку на окремі частини (сегменти), кожен з яких охоплює більш або менш однорідні групи потенційних покупців з приблизно однаковими споживчими перевагами і стереотипом поведінки.

- Сегментування за географічним принципом — розподіл ринку на різні географічні об'єкти: країни, штати, регіони, округи, міста, мікрорайони.
- Сегментування за демографічним принципом — розподіл ринку на споживчі групи за такими демографічними ознаками, як вік, стать, розмір сім'ї, етапи життєвого циклу сім'ї, рівень прибутків, рід занять, освіта, віросповідання, раса і національність.
- Сегментування за економічним принципом — розподіл ринку за рівнем доходів і заощаджень населення; рівнем інфляції;
- Сегментування за психологічним принципом — за належністю до певного суспільного класу або соціальної групи; способом життя; типом особистості; структурою потреб тощо;
- Сегментування за поведінковим принципом (за мотивами здійснення покупки; ступенем готовності покупця до сприйняття товару або ступенем прихильності до товару або товарної марки тощо).

- Сегментування за мотивами для здійснення купівлі або використання товару — розподіл ринку на групи на підставі тих мотивів, які супроводжували виникнення ідеї про придбання товару, фактичне придбання товару або використання придбаного раніше товару.

Розрізняють такі методи сегментування ринку:

- сегментування за вигодами;
- побудова мережі сегментації;
- сегментування на основі багатомірної класифікації;
- сегментування на основі угруповань;
- сегментування на основі функціональних карт.

Метод сегментування за вигодами базується на відмінностях у системі цінностей споживачів і оснований на побудові моделі поведінки споживачів.

Метод побудови мережі сегментації базується на використанні комбінації різних ознак сегментації. Цей метод використовують на рівні макросегментації для виділення базових ринків.

Метод багатомірної класифікації дозволяє поділити споживачів на типологічні групи за параметрами споживчої поведінки. Суть цього методу полягає в одночасній багатомірній класифікації ознак споживчої поведінки.

Метод угруповань полягає в послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками сегментації. При цьому одна з ознак виступає як системоутворювальна. Потім формують підгрупи, в яких значущість цієї ознаки значно вища, ніж в усій сукупності потенційних споживачів товару.

Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Чи потрібно визначати тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства? Якщо так, то як саме?
2. Чим можна пояснити складності у визначенні життєвого циклу підприємства та окремих його фаз?
3. Яке місце в життєвому циклі підприємства належить життєвому циклу конкурентної переваги?
4. Які основні фактори визначають життєвий цикл підприємства, що належать до різних галузей, форм власності та бізнесу?
5. Що є спільного в моделях, використовуваних для визначення життєвого циклу підприємства? Чим вони різняться між собою?
6. Чи можна управляти життєвим циклом підприємства та в який спосіб?

Література:

1. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с.
3. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. – 190 с.
4. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2016. – 423 с.
5. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с.

Допоміжна література

6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.
7. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 14-20.
8. Васильців Т. Г. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій / Т. Г. Васильців, Т. А. Городня, Р. Л. Лупак // Інтелект ХХІ. – 2017. – Вип. 1. – С. 52-57.
9. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.
10. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. – 552 с.
11. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. / А. Б. Педько. – К. : ЦУЛ, 2019. – 168 с.

Лекцію уклав доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

П.П. Дубинецька

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту. Протокол № 1 від „___” серпня _____ р.