

## ВИБІР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Ступак І.О., 2011

Подано підходи до класифікації стадій життєвого циклу організації, зокрема приділяється увага групуванню стадій у періоди життєвого циклу. Основний акцент ставиться на виборі конкурентної стратегії підприємства на кожному із періодів діяльності фірми. Також проілюстровано взаємовідношення стадій життєвого циклу, цілей та завдань, що ставляться перед організацією.

**Ключові слова:** життєвий цикл організації, період життєвого циклу, конкурентна стратегія, цілі, завдання.

**In the article approaches to the classification of stages of the life cycle of organizations are presented, including the grouping focuses on stages in the life cycle periods. The main emphasis is on choice of competitive strategy on each of the periods of the company. Also interconnections of the life cycle stages, goals and objectives set up for the organization are illustrated.**

**Key words:** Life cycle of the organization, the periods of their life cycle, competitive strategy, objectives, tasks.

### Постановка проблеми

Організація як система функціонує у динамічному середовищі, тому вчасна реакція на зміни, що відбуваються, є основою забезпечення принципу гнучкості діяльності підприємства. Як відомо, кожен суб'єкт господарювання підлягає закону циклічності, а отже, проходить певні стадії свого розвитку, кожна з яких має свої характерні особливості і вимагає корегування стратегії діяльності залежно від ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства. Недостатня увага до ситуаційного планування конкурентної поведінки призводить до виникнення криз, властивих кожному із періодів ЖЦ. Задля уникнення “смерті” підприємства, попередження та подолання кризових ситуацій менеджменту варто чітко розуміти взаємозв'язок між стадією, в якій знаходиться підприємство, і конкурентною стратегією, яка повинна реалізовуватись для подальшого розвитку і ефективного функціонування.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам життєздатності підприємств на різних етапах життєвого циклу приділяють значну увагу вітчизняні й зарубіжні науковці та практики, зокрема: І. Адісес, Г. Осовська, О. Осовський, С. Покропивний, В. Колот та ін. У своїх працях науковці визначають цілі, завдання та варіанти поведінки підприємства на ринку залежно від стадії життєвого циклу [1–7].

### Постановка цілей

**Мета роботи** – ідентифікація проблем на кожній із стадій циклу та формулювання варіантів вибору конкурентної стратегії та конкурентної поведінки залежно від ситуації, що склалася на фірмі.

## Виклад основного матеріалу

Згідно з найузагальненішим підходом життєвий цикл організації складається з таких стадій:

- зародження;
- створення;
- зростання;
- зрілість;
- спад.

На стадії зародження відбувається створення першопочаткової концепції організації, тобто виникає сама ідея, яка потребує подальшого втілення. На цьому етапі основним завданням для засновників є правильне визначення руслу майбутньої діяльності, ґрунтуючись на дослідженні незадоволеного попиту споживачів та ринкових тенденціях.

Стадія створення передбачає офіційне оформлення за узгодження юридичних аспектів діяльності організації. Основною метою в цей період є виживання, адже, як свідчить статистика, більшість новостворених підприємств припиняють свою діяльність на цій стадії, оскільки не можуть забезпечити належного рівня конкурентоспроможності.

Під час зростання підприємство освоює ринок.

Стадія зрілості характеризується стабільним зростанням та остаточним закріпленням конкурентних позицій на ринку. На стадії спаду основним завданням, що стоїть перед менеджментом організації, є відродження організації за рахунок оновлення стратегічного потенціалу.

Ця класифікація стадій життєвого циклу є дуже узагальненою і не відображає усіх етапів розвитку організації. Вітчизняні науковці Г. В. Осовська та О. А. Осовський ґрунтовніше розглядають це питання та виділяють такі стадії ЖЦ організації:

- народження;
- дитинство;
- підлітковий період;
- рання зрілість;
- розквіт сил;
- повна зрілість;
- старіння;
- оновлення.

Такий підхід передбачає виділення проміжних стадій, що дає змогу точніше охарактеризувати поведінку організації як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Найоптимальнішим підходом до виділення стадій життєвого циклу організації є методологія І. Адізеса, оскільки він конкретніше виділяє стадії циклу у фазі спаду [4]. Автор інтерпретує життєвий цикл підприємства так:

- зародження (залицяння);
- дитинство;
- дикі роки (вперед – вперед);
- юність;
- розквіт;
- зрілість;
- аристократія;
- бюрократія;
- смерть [5, с. 38].

Усі стадії життєвого циклу ми умовно можемо поділити на три періоди: зростання, розквіт і стабільність та період старіння.

І період включає в себе такі стадії, як: зародження (залицяння) – стадія, на якій робиться акцент на ідеях та можливостях (надзвичайно важливу роль відіграє інноваційна складова та

можливість її реалізації, оскільки від цього залежатиме, чи буде створена організація); дитинство – стадія, на якій увага зосереджена на обсягах продажу, оскільки подальше зростання унеможливиться без прибутку (важливими елементами розвитку на цій стадії є операційний капітал та ефективний менеджмент); дикі роки (вперед – вперед) – характерною ознакою цієї стадії є розпорошеність і брак послідовності у діяльності організації, що проявляється неспланованістю темпів росту та визначеною конкурентною поведінкою, зокрема, відсутній контроль за робочим середовищем (організації використовують наявні можливості, не створюючи їх); юність – стадія, що наближає підприємство до періоду розквіту за рахунок переходу від інтуїтивного до професійного менеджменту (щоб уникнути передчасно старіння і перейти в наступну стадію, необхідною умовою є систематизація підприємництва та чітке визначення оргструктури).

II період складається із стадій розквіту та зрілості. Характерною ознакою цього періоду є ефективне планування та контроль термінів виконання, що дає змогу забезпечити ріст продажу і прибутку. Якнайдовше перебувати у цій стадії – це основне завдання підприємства на цьому етапі, що забезпечується за рахунок проактивного менеджменту (рис. 1).

Таблиця 1

**Взаємозалежність ЖЦ із цілями та завданнями організації**

Період	Стадії	Зміна цілей, які ставить організація	Завдання, які повинна виконати організація, щоб вижити
I	– зародження (залицання) – дитинство – дикі роки (вперед – вперед);	Збут важливіший від прибутку	– вихід на ринок – закріплення позицій на ринку – завоювання частки ринку
II	– розквіт – зрілість	Збут і прибуток мають однакове значення	– зміцнення становища на освоєному ринку – забезпечення стабільності показників ефективності господарювання
III	– аристократія – бюрократія – смерть	Прибуток важливіший за збут	– впровадження нових технологій та інновацій

III період передбачає спад у діяльності організації, а саме – перехід у стадію аристократії, на якій з’являються перші ознаки старіння: зниження росту та гнучкості, відсутність зацікавлення новими технологіями та інноваціями, орієнтація на короткотривалу малоризикову діяльність. Підприємство, що опинилось на цій стадії життєвого циклу, прагне підвищити прибутки через підвищення доходів, а не через зменшення витрат. Збільшення доходів відбувається у цьому випадку не за рахунок збільшення обсягів продажу, а за рахунок підвищення цін, що призводить до зменшення частки ринку. Прискорене падіння частки ринку, продажів і прибутків приводить організацію до занепаду. Стадія бюрократії відзначається чітко вираженим політичним елементом, що передбачає міжгрупові конфлікти і несприятливу атмосферу всередині самої організації. Така ситуація знижує ефективність менеджменту, що позначається на функціонуванні організації у робочому середовищі. “Смерть” організації можна визначити як нестачу ресурсів для того, щоб покрити свої зобов’язання.

Важливим аспектом формування конкурентної стратегії є розуміння менеджментом, на якій саме стадії життєвого циклу перебуває організація, та чітке визначення цілей і завдань (табл. 1). На основі вищевикладеного можемо сформулювати взаємозалежність цих чинників.

Як бачимо, у кожному періоді існування організації відбувається зміна цілей та пріоритетів. Задля виживання і ефективного функціонування підприємство як система повинно чітко формувати стратегію як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішньому, за рахунок коректного ситуаційного планування конкурентної поведінки. Отже, одним з основних завдань підприємства, яке ставиться перед менеджментом організації, є формування і реалізація конкурентної стратегії.

Оскільки організація функціонує у динамічному середовищі, конкурентна стратегія повинна періодично корегуватися залежно від стадії життєвого циклу, на якому підприємство перебуває у цей момент. Ґрунтуючись на різних підходах до класифікацій конкурентних стратегій [1–3, 6, 7], ми можемо сформулювати доцільність вибору конкретних конкурентних стратегій на кожній із періодів життєвого циклу організації (табл. 2).

Таблиця 2

**Варіанти вибору конкурентної стратегії залежно від періоду життєвого циклу**

Період	Конкурентні стратегії			
	Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер	Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	“Біологічний” підхід	Взаємодія із конкурентами / Д. Траут, Е. Райс
I	диференціації	стратегії фірми-послідовника; стратегії фірм-нішерів	коммутантна	фланговий наступ
II	цінового лідерства	стратегія ринкового лідера; стратегія фірми-челенджера	віолентна; патієнтна	наступальна або оборонна
III	фокусування	утримання домінантної ринкової частки	експлерентна	партизанська

Враховуючи особливості першого періоду життєвого циклу організації та різноманіття стадій, можливі такі варіанти вибору конкурентних стратегій:

- стратегія диференціації – створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упакування; сервісу; кадрів; іміджу; переваги – створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка, своєю чергою, дає змогу отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми створюють високі бар’єри на цей ринок; ризики – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв’язку зі зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм-послідовників;

- стратегії фірми-послідовника (доволі стійка ринкова позиція; частка, менша, порівняно з попередніми: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; недоліки: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість;

- стратегії фірм-нішерів (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий у ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види конкурентної поведінки – підтримання позицій, інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; переваги: мобільність; легкість управління через їхній невеликий розмір; недоліки: можливість “звуження” ніші (зменшення її місткості);

- коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія – спрямована на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто змінних потреб;

- фланговий наступ має бути спрямований на малоосвоєні частки ринку, тактична поведінка має стати важливим елементом плану, а переслідування конкурента так само важливе, як і атака.

Коли підприємство перебуває у другому періоді свого життєвого циклу, варто звернути уваги на такі можливі варіанти конкурентних стратегій:

- стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; “спрощення” товару”; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих “ноу-хау”; переваги: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар’єри на ринок; переваги стосовно торгових посередників, які зацікавлені у нижчій відпускній ціні; ризики: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів;

– стратегія ринкового лідера (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; переваги – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на цьому ринку; недоліки – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера;

– стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості: основний вид стратегії – стратегія наступу; перевага – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності; недолік – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою;

– віолентна (“силова”) стратегія – стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації;

– патієнтна (нішова) стратегія – ґрунтується на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів;

– наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна кампанія може вивести фірму на позицію лідера.

Щоб вижити і забезпечити відродження підприємства, що увійшло у третій період, керівництво повинно сфокусуватися на таких варіантах конкурентних стратегій:

– стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на увесь ринок; ризики: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів;

– експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, що орієнтується на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки;

– взаємодія із конкурентами повинна ґрунтуватися на принципах партизанської війни.

На практиці ми не можемо визначити чіткі границі переходу підприємства з однієї стадії в іншу, тому й необхідно проводити постійний аналіз стану підприємства задля вчасного виявлення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування організації. Така аналітична діяльність дасть змогу вчасно реагувати на зміну чинників впливу та корегувати конкурентну стратегію залежно від вимог середовища фірми.

### **Висновки**

Кожне підприємство має свій характер розвитку, а отже, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від проблем, з якими воно стикається на кожній зі стадій життєвого циклу та завдань, які ставить перед собою. Тому менеджери повинні постійно аналізувати стан організації та його взаємодію із зовнішнім середовищем задля вчасного виявлення кризових явищ та корегування конкурентної стратегії діяльності залежно від рівня загрози оточення та ранжування цілей, які вони ставлять.

### **Перспективи подальших досліджень**

На основі згрупованих стадій життєвого циклу організації та конкурентних стратегій необхідно й далі досліджувати цю проблематику, зокрема, детальнішого вивчення потребує методологія вибору конкурентної стратегії залежно від ситуації, в якій знаходиться підприємство.

1. Портер Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 1–74 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 155–120. 3. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 320 с. 4. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії. Доступно з: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>. 5. Адізес І. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с. 6. Котлер Ф. Десять смертных грехів маркетингу: ознаки і методи вирішення / пер. з англ. – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2006. – 143 с. 7. Райс Ел, Траут Джек Маркетингові війни. – К.: Companion Group, 2006. – 242 с.

УДК 658

І. Сулковська

Громадська Вища школа підприємництва та менеджменту, м. Лодзь, Республіка Польща

## ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДЕРЖАВНИХ ЛІКАРНЯХ ПОЛЬЩІ

© Сулковська І., 2011

Державні лікарні в Польщі піддаються сильному економічному тиску, який стає однією із причин процесів їх реструктуризації. Ці зміни повинні привести до зниження операційних витрат і підвищення їхньої ефективності. Темпи змін, які відбуваються, є дуже різноманітними, отже, проаналізовано процес стратегічного управління серед досліджуваних лікарень, що ґрунтується на емпіричному дослідженні з метою порівняльного аналізу конкретних прикладів чотирьох державних лікарень у регіоні Лодзь, Республіка Польща.

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, стратегічне управління, державні лікарні.

Public hospitals in Poland are subject to increasingly strong economic pressure which is becoming one of the reasons for them taking place in the restructuring process. These changes should lead to lower operating costs and increase efficiency. The pace of change taking place is very diverse. The paper looks for possible resolutions in strategic management in polish hospitals. The analysis made in this paper is empirical based on results of pilot research comparative project of four hospitals in lodzs'voivodship.

**Key words:** marketing's researches, strategic management, state hospitals.

### Постановка проблеми

Державні лікарні в Польщі піддаються сильному економічному тиску, який стає однією із причин процесів їх реструктуризації. Ці зміни повинні привести до зниження операційних витрат і підвищення їхньої ефективності. Темпи змін, які відбуваються, є дуже різноманітними.

У деяких лікарнях зміни відбуваються дуже повільно, внаслідок консервативного підходу менеджерів, співробітників і нерідко органів влади до цього питання. Водночас зростає кількість лікарень, в яких відбуваються глибокі процеси реструктуризації, пов'язані з реорганізацією, впровадженням сучасних інформаційних систем та передових систем обліку та контролю. У лікарнях, де здійснено значні зміни, їх реалізація здійснюється відповідно до цілей та плану. Це