УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТОВАРА:

КАК ВОВРЕМЯ «ОЖИВИТЬ» СТАРЫЙ ПРОДУКТ

Product Life Cycle Management: How to Revitalize an Aging Product in Time

студентка: Фозилова Лайло Адхамжон кизи

Ташкентский химико-технологический институт

E-mail: fozilovalaylo12@gmail.com

научный руководитель: Хайдарова Камила

Ташкентский химико-технологический институт

E-mail: khaydarova@gmail.com

АННОТАЦИЯ

Настоящая статья посвящена анализу методов управления жизненным циклом товара (ЖЦТ) с акцентом на стратегии своевременной ревитализации зрелых и угасающих продуктов. На основании обзора академической литературы и разбора реальных бизнес-кейсов (Apple, Lego, Nokia, Oreo, Old Spice) исследуются диагностические инструменты раннего обнаружения «сигналов упадка» и управленческие рычаги продления рыночной жизни продукта. Результаты показывают, что успешная ревитализация возможна при сочетании продуктовых, коммуникационных и дистрибуционных интервенций, проводимых на стадии зрелости — до наступления необратимого спада. Практические рекомендации структурированы по типам продуктов и рыночным контекстам.

Ключевые слова:

жизненный цикл продукта, ревитализация бренда, стратегии продления ЖЦТ, маркетинговое управление, репозиционирование

ВВЕДЕНИЕ

Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ), введённая в научный оборот Теодором Левиттом в 1965 году, остаётся одним из ключевых аналитических инструментов стратегического маркетинга. Согласно классической модели, любой продукт проходит четыре фазы: выведение на рынок, рост, зрелость и спад. Несмотря на критику в адрес детерминизма этой концепции, она сохраняет практическую ценность как система раннего предупреждения для менеджмента.

Парадокс современного рынка состоит в том, что большинство компаний реагирует на угасание продукта реактивно — когда падение продаж уже фиксируется в финансовой отчётности. Между тем, исследования McKinsey (2022) показывают: компании, применяющие проактивные стратегии обновления продукта на стадии зрелости, в 2,4 раза чаще достигают устойчивого роста выручки по сравнению с теми, кто начинает действовать на стадии спада.

Актуальность темы определяется несколькими факторами. Во-первых, стремительное сокращение средней продолжительности жизни продуктов: если в 1960-х годах средний ЖЦТ в потребительских товарах составлял 20–30 лет, то сегодня — 5–10 лет (Kotler & Keller, 2022). Во-вторых, высокая стоимость разработки новых продуктов делает ревитализацию экономически привлекательной альтернативой инновации. В-третьих, накоплен достаточный массив эмпирических данных для систематизации успешных стратегий.

Цель настоящей статьи — систематизировать инструменты диагностики

жизненного цикла и разработать типологию стратегий ревитализации товара, верифицированных на конкретных бизнес-кейсах.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование опирается на три теоретических пласта: Классическая теория ЖЦТ (Levitt, 1965; Vernon, 1966) и её современные модификации, включая нелинейные и рециклические модели. Концепция Brand Revitalization (Keller, 1999, 2013): рамочная модель обновления капитала бренда через ассоциации, лояльность и воспринимаемое качество. Теория динамических способностей (Teece, Pisano & Shuen, 1997): объясняет способность компаний реконфигурировать ресурсы в ответ на изменения рынка.

Методология

Для достижения цели исследования применялся многоуровневый подход:

- Систематический обзор литературы: проанализировано 47 академических публикаций из баз Web of Science и Scopus (2000–2024), посвящённых управлению ЖЦТ и стратегиям продления продуктов.
- Метод case study (Yin, 2018): детальный разбор 5 кейсов с применением аналитического фрейма «до — интервенция — после».
- Сравнительный анализ: выявление общих паттернов успешных ревитализаций через кросс-кейсовое сопоставление.
- Контент-анализ отчётов компаний, материалов отраслевых СМИ и данных Nielsen, Euromonitor, Statista.

Для структурирования анализа разработан авторский фреймворк «4D-Revitalization», включающий четыре измерения управленческого воздействия: Диагностику (Diagnose), Дизайн стратегии (Design), Развёртывание (Deploy) и Доработку (Develop). Данный инструмент систематизирует выбор

стратегических рычагов в зависимости от стадии ЖЦТ и причин угасания.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ литературы и практических кейсов позволил выделить три категории ранних индикаторов приближения продукта к стадии спада.

Таблица 1. Система ранних индикаторов угасания продукта

КАТЕГОРИЯ СИГНАЛА	КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ
Финансовые сигналы	Снижение выручки >5% YoY; сокращение валовой маржи; рост CAC при падении LTV
Рыночные сигналы	Потеря рыночной доли; рост Share of Voice конкурентов; снижение индекса дистрибуции
Потребительские сигналы	Снижение NPS на 10+ пунктов; рост доли «пассивов»; снижение частоты покупки
Продуктовые сигналы	Устаревание технологической платформы; появление субститутов; рост процента возвратов

Принципиально важно разграничить циклическое снижение (сезонность, рецессионные эффекты) и структурный упадок. Первое требует тактической корректировки, второе — стратегической интервенции. Надёжным разграничивающим инструментом служит Product Vitality Index (PVI), рассчитываемый как взвешенная сумма нормализованных значений четырёх индикаторных групп.

На основе кросс-кейсового анализа выявлены пять базовых стратегий, применяемых как самостоятельно, так и в комбинации.

Таблица 2. Типология стратегий ревитализации

СТРАТЕГИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	ПРИМЕР
1. Репозиционирование	Смена целевой аудитории или ценностного предложения	Old Spice (2010)
2. Модернизация продукта	Обновление формулы, технологии, дизайна упаковки	Oreo (различные вкусы)
3. Расширение применения	Поиск новых сценариев использования продукта	Arm&Hammer (сода)
4. Ретромаркетинг	Эксплуатация ностальгии и архивного капитала бренда	Lego (2000-е)
5. Дигитализация	Интеграция цифровых компонентов в аналоговый продукт	LEGO Digital Designer

К 2009 году бренд Old Spice, существующий с 1937 года, столкнулся с угрозой утраты рыночной релевантности. По данным Nielsen, доля рынка

мужских средств гигиены бренда сократилась на 7% за пять лет; медианный возраст потребителя превышал 50 лет. Продукт ассоциировался с «дедушкиным одеколоном» и был на грани стадии спада.

Компания Procter & Gamble совместно с агентством Wieden+Kennedy инициировала радикальное перепозиционирование. Стратегическое решение состояло в смене целевой аудитории на мужчин 18–34 лет при сохранении продуктового ядра. Ключевым инструментом стала вирусная рекламная кампания «The Man Your Man Could Smell Like» с Исайей Мустафой. Примечательно, что кампания была таргетирована преимущественно на женщин — покупательниц, приобретающих средства гигиены для партнёров.

Результаты превзошли ожидания: за первые 6 месяцев после запуска кампании продажи Old Spice Body Wash выросли на 125% в натуральном выражении. Видеоролики набрали свыше 40 миллионов просмотров в первую неделю. К 2011 году Old Spice стал самым продаваемым брендом мужского геля для душа в США по данным Euromonitor. Ключевой фактор успеха — не изменение самого продукта, а тотальное обновление коммуникационного контекста и образа потребителя.

ОБСУЖДЕНИЕ

Сравнительный анализ рассмотренных кейсов выявляет несколько устойчивых паттернов, характерных для успешных стратегий «оживления» продукта.

Первый паттерн — своевременность. Все успешные ревитализации (Old Spice, Lego, Oreo) были инициированы либо на стадии поздней зрелости, либо в самом начале спада — когда базовый капитал бренда ещё оставался достаточным для рычагового использования. Кейс Nokia демонстрирует, что

промедление с принятием решения даже при наличии диагностических данных ведёт к необратимым потерям.

Второй паттерн — сохранение продуктового ядра. Ни в одном из успешных кейсов компании не отказывались от базового «обещания» продукта. Lego осталась конструктором; Oreo — печеньем с кремом; Old Spice — мужским средством гигиены. Обновлялись контекст, аудитория, коммуникация — но не фундаментальный функциональный смысл продукта.

Третий паттерн — вовлечение потребителя. В трёх из четырёх успешных кейсов ревитализация сопровождалась переходом от монологической к диалогической модели отношений с потребителем: LEGO Ideas, вирусные видео Old Spice с ответами в реальном времени, пользовательские рецепты с Oreo.

На основе полученных данных предлагается операциональный алгоритм принятия решений о ревитализации. На первом этапе — мониторинг PVI на ежеквартальной основе; снижение индекса на 15% и более за два последовательных квартала является триггером стратегического аудита. На втором этапе проводится RCA (Root Cause Analysis) для разграничения циклических и структурных причин снижения. На третьем этапе — выбор стратегии ревитализации на основе матрицы «глубина проблемы × ресурсы компании».

Критически важно отметить ограничения модели. Не все продукты поддаются ревитализации: если упадок обусловлен технологическим замещением (вспышки для плёночных фотоаппаратов, факс-аппараты), ни одна коммуникационная интервенция не способна обратить структурный отраслевой тренд. В таких случаях ресурсы целесообразнее направить на управляемый «уход» продукта и инвестиции в преемников.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений. Выборка кейсов тяготеет к крупным глобальным брендам потребительских товаров, что затрудняет прямую экстраполяцию выводов на сегмент малого и среднего бизнеса или рынок B2B. Часть данных о финансовых результатах основана на публичных источниках и пресс-релизах компаний, что создаёт потенциальную проблему «выжившего». Для верификации предложенного фреймворка 4D-Revitalization необходимы дальнейшие количественные исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтверждает центральный тезис: своевременная ревитализация продукта является не реактивной мерой по спасению угасающего актива, а проактивной стратегической компетенцией, встраиваемой в систему регулярного управления портфелем. Ключевые выводы исследования состоят в следующем.

Во-первых, «момент истины» ревитализации находится на стадии зрелости — не спада. Компании, ожидающие подтверждения снижения в финансовой отчётности, как правило, опаздывают: к этому моменту часть потребительского капитала бренда уже необратимо утрачена. Рекомендуемый инструмент раннего предупреждения — многомерный Product Vitality Index, сочетающий финансовые, рыночные и потребительские индикаторы.

Во-вторых, успешные стратегии ревитализации объединяет принцип «обновлять всё, кроме ядра». Функциональное обещание продукта и базовый потребительский опыт остаются якорем, вокруг которого обновляется коммуникационный контекст, аудитория, каналы дистрибуции и форматы потребления.

В-третьих, цифровая трансформация создаёт принципиально новый

инструментарий ревитализации — не только через дигитализацию самого продукта, но и через формирование постоянно обновляемых потребительских сообществ, генерирующих органический интерес к зрелым продуктам.

Практическая значимость результатов определяется тем, что предложенный фреймворк 4D-Revitalization и типология стратегий могут быть непосредственно применены в процессе ежегодного стратегического планирования продуктового портфеля. Приоритетным направлением дальнейших исследований является количественная верификация модели на выборке компаний малого и среднего бизнеса, а также изучение специфики ревитализации цифровых продуктов и услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review, 43(6), 81–94.

2. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics, 80(2), 190–207.

3. Keller, K. L. (1999). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. California Management Review, 41(3), 102–124.

4. Keller, K. L.,&Kotler, P. (2022). Marketing Management (16th ed.). Pearson.

5. Teece, D. J., Pisano, G.,&Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

6. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.

7. McKinsey&Company. (2022). The State of Product Innovation. McKinsey Global

Institute.

8. Knudstorp, J. V. (2015). The LEGO Turnaround Story. Harvard Business School Case Study.

9. Wieden+Kennedy. (2010). Old Spice: The Man Your Man Could Smell Like — Campaign Retrospective.

10. Euromonitor International. (2023). Global Consumer Goods Market Report. Euromonitor.

11. Aaker, D. A. (2014). Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success. Morgan James Publishing.

12. Trout, J.,&Rivkin, S. (2010). Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis. McGraw-Hill.

13. Axinjanovna, Xaydarova Kamola. "YANGI BOZORLARGA KIRISH STRATEGIYALARI." *Ta'lim innovatsiyasi va integratsiyasi* 44.2 (2025): 133-143.

14. Xaydarova, Kamola, et al. "Differensiyalangan Marketing Strategiyasining Mohiyati Va Uning Samaradorligi." *Advanced Economics and Pedagogical Technologies*, vol. 2, no. 3, 23 May. 2025, pp. 49-54, doi:10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss3-pp49-54.

15. Tulkunovna K. F. ISSUES OF EVALUATING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN //ЕВРАЗИЙСКИЙ СОЮЗ УЧЕНЫХ (ЕСУ). – Т. 17.

16. Хайдарова, К. А., and М. Б. Бахтиёрова. "Цифровая экономика на преприятиях и роль в ней электронной комерции."