

**СТРАТЕГІЇ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Питання

1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства
3. Визначення стратегічних зон господарювання

Диверсифікація


Від лат. *diversificatio* – зміна, різноманітність – розширення асортименту продукції, що випускається та переорієнтація ринків збуту, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства.

Диверсифікація стосується таких аспектів:

- продукція;
- пункти продажу продуктів фірми;
- споживачі і постачальники;
- кошти фінансування;
- технології;
- бази НДДКР;
- ринок.



Напрями диверсифікації у стратегічному контексті



Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових продуктів або вироблених за допомогою нових технологій

Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємств на нові ринки або нові сегменти засвоєного ринку

Причини диверсифікації діяльності підприємства

- 1) Стагнація (застій) ринку
 - * тиск з боку конкурентів
 - * застарілий характер виробництва
 - * падіння попиту
 - * майже монопольна позиція
- 2) Перевищення запасу капіталу і необхідність експансії
- 3) Неможливість отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі

Основні критерії прийняття рішення про диверсифікацію діяльності

- Критерій привабливості нової галузі
- Критерій витрат входження в галузь
- Критерій додаткових переваг за рахунок синергітичного ефекту на основі співпадіння ланок ланцюга вартості

Види діяльності в ланцюгу вартості



Основні:

- придбання сировини і матеріалів;
- технології;
- виробництво;
- продаж і маркетинг;
- обслуговування.



Додаткові:

- НДДКР;
- удосконалення технології;
- управління персоналом;
- адміністрування.

Стратегічна відповідність – збіг ланок ланцюга вартості підприємства

- Обмін конкуренто цінним досвідом, технологічними ноу-хау і можливостями
- Об'єднання споріднених видів діяльності для скорочення витрат
- Спільне і взаємовигідне використання брендів

Споріднена диверсифікація доцільна коли між ланцюгами вартості підприємств існує стратегічна відповідність. Забезпечує підвищення продуктивності за рахунок синергітичного ефекту.

Неспоріднена диверсифікація обирається коли нові види діяльності мають перспективи прибутковості (входження в новий бізнес шляхом придбання чужих підприємств або створення СП).

Диверсифікація використовується для:

- досягнення збільшення фінансової синергії;
- стабілізації доходів;
- зменшення оперативного ризику;
- покращення кредитних можливостей;
- забезпечення зростання;
- використання резервів;
- пристосування до потреб клієнтів;
- зміни профілю підприємства.

Еволюція диверсифікації виробництва

Епоха масового виробництва

(до кінця 1920-х рр.)

Економічні передумови: концентрація виробництва і централізація капіталу в межах галузі

Способи досягнення цілей виробництва: створення товару для ринка, зниження витрат

Організація виробництва: спеціалізація виробництва

Наслідки: створення товарних ринків

Еволюція диверсифікації виробництва

Епоха масового збуту (до середини 1950-х рр.)

Економічні передумови: концентрація капіталу в межах галузі, товарна конкуренція. Далі – перенакопичування капіталу в галузях.

Способи досягнення цілей виробництва: маніпулювання набором товарів, які використовуються у визначеній галузі. Далі – виробництво технологічно взаємозалежної продукції, перелив капіталу в інші галузі, маніпулювання набором галузей

Еволюція диверсифікації виробництва

Епоха масового збуту

(до середини 1950-х рр.)

Організація виробництва: горизонтальна диференціація, товарна диверсифікація. Далі – вертикальна інтеграція, галузева диверсифікація, багатогалузева диверсифікація.

Наслідки: вихід за межі товарних ринків, створення галузевих ринків. Далі - подолання границь галузевих ринків, вихід на національні ринки.

Еволюція диверсифікації виробництва

Постіндустріальне суспільство

Економічні передумови: перенакопичування капіталу в окремих країнах, конкуренція фірм, діяльність яких оптимізована в світових масштабах.

Способи досягнення цілей виробництва: експорт капіталу в інші країни, регулювання світогосподарських зв'язків, оптимізація прибутковості в межах діяльності, стратегія глобальної оптимізації діяльності.

Еволюція диверсифікації виробництва

Постіндустріальне суспільство

Організація виробництва: географічна диверсифікація, міжнародна інтеграція, інтернаціоналізація виробництва, глобальна диверсифікація.

Наслідки: подолання кордонів національних ринків, вихід на регіональні ринки, ефект мультиплікації на світовому ринку, подолання границь регіональних ринків.

Еволюція диверсифікації виробництва

Епоха інформаційних і комп'ютерних технологій

(з кінця 1990-х рр.)

Економічні передумови: світова конкуренція

Способи досягнення цілей виробництва:

глобальна оптимізація світогосподарських зв'язків

Організація виробництва: світова економіка

Наслідки: вихід на світовий ринок

Причини диверсифікації виробництва

1. Неможливість досягнути поставлених цілей в рамках наявного бізнес-портфелю
2. Наявність прибутку, який не дозволяє виконати план з розширення поточної діяльності
3. Передумови отримання більшого прибутку від диверсифікації, ніж від простого розширення виробництва
4. Слідування загальній тенденції в умовах недостатньої інформованості

Можливі стратегічні дії спеціалізованого підприємства

При високому темпі зростання ринку

Слабка конкурентна позиція:

- уточнення стратегії концентрації в одній сфері;
- покупка іншого підприємства в тієї же галузі;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація;
- злиття або продаж більш сильному підприємству;
- закриття.

Можливі стратегічні дії спеціалізованого підприємства

При високому темпі зростання ринку

Сильна конкурентна позиція:

- продовження стратегії концентрації в одній сфері;
- міжнародна експансія;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація в споріднені галузі.

Можливі стратегічні дії спеціалізованого підприємства

При низькому темпі зростання ринку

Слабка конкурентна позиція:

- уточнення стратегії концентрації в одній сфері;
- злиття з конкурентами;
- вертикальна інтеграція;
- диверсифікація;
- стратегія «зняття сливок» і вихід з ринка;
- ліквідація.

Можливі стратегічні дії спеціалізованого підприємства

При низькому темпі зростання ринку

Сильна конкурентна позиція:

- міжнародна експансія;
- диверсифікація в споріднені галузі;
- диверсифікація в нові галузі;
- СП в нових галузях;
- вертикальна інтеграція;
- продовження стратегії концентрації
(зростання за рахунок завоювання частки
ринку слабких конкурентів)

Види диверсифікації



```
graph TD; A[Види диверсифікації] --> B[Непряма]; A --> C[Пряма];
```

Непряма –
загальні фактори,
обмежені
фінансами і
управлінням
комерційними
підприємствами

Пряма –
додаткові
загальні фактори
(технологічні
«ноу-хау», мар-
кетингові або
експертні
послуги)

Процеси диверсифікації

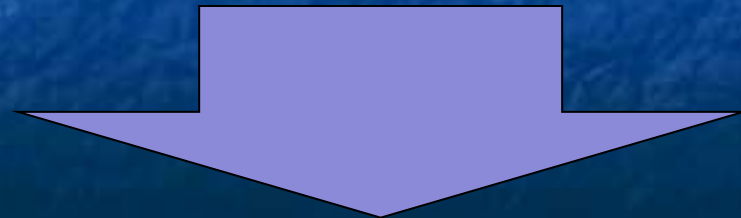
Заміна

Доповнення

Страхування

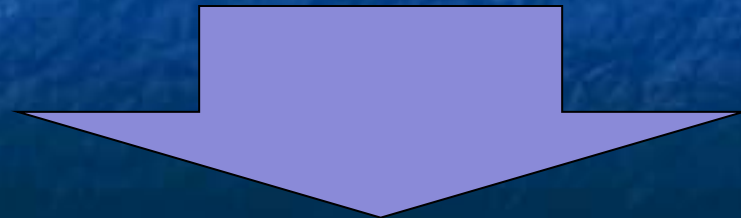
Передумови диверсифікації

1. Нерівномірний розвиток галузей економіки
2. Закон падіння норми прибутку в традиційному виробництві
3. Розвиток науково-технічного прогресу



Мотиви диверсифікації

1. Техніко-технологічні
2. Економічні
3. Фінансові
4. Соціальні
5. Стратегічні



Цілі диверсифікації

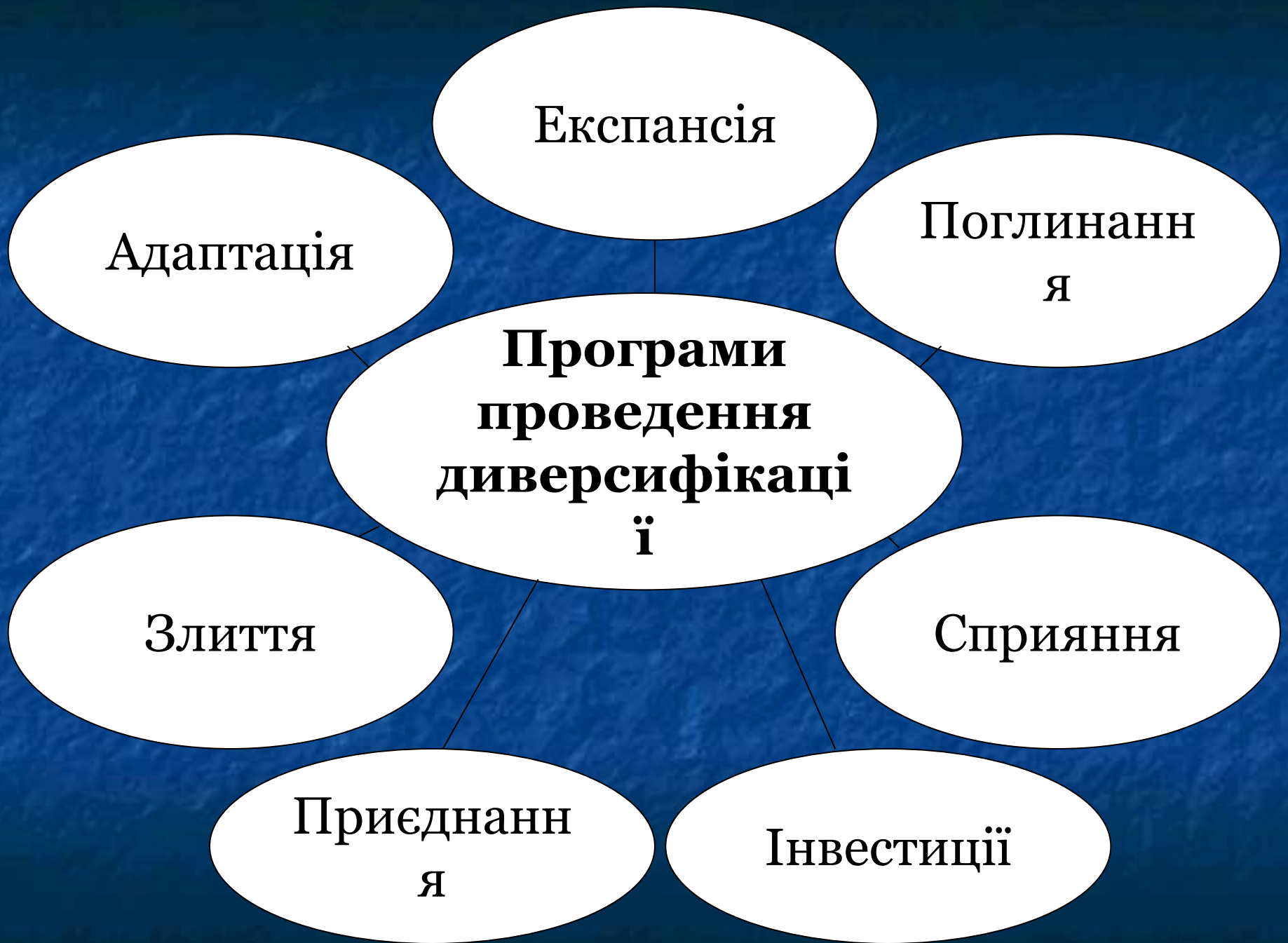
1. Економічна стабільність і фінансова стійкість
2. Прибуток
3. Конкурентоспроможність

Фактори, які характеризують стратегічну вигоду диверсифікації:

- ❑ Потенціал синергізму
- ❑ Покращення інформаційного забезпечення бізнесу, інтеграція маркетингових досліджень
- ❑ Стійкість ділових зв'язків, стабільність і гарантованість поставок
- ❑ Технологічний виграш за рахунок обміну технологіями, спільного проведення НДДКР
- ❑ Можливості більшої диференціації продукції

Проблеми диверсифікації

- ! Реального зв'язку між різними видами бізнесу і потенціалом синергізму може не бути
- ! Потенційний синергізм існує, але з його реалізацією виникають серйозні проблеми
- ! Антимонопольне законодавство створює додаткові труднощі та ризики



Рішення про диверсифікацію приймається на основі проведення (за М. Портером):

- Тесту на привабливість
- Тесту на вартість входу в галузь
- Тесту на покращення

Сценарії диверсифікованого розвитку підприємства

- ❖ Концентрична диверсифікація – створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації
- ❖ Горизонтальна диверсифікація – освоєння випуску нових, непрофільних продуктів для традиційних споживачів
- ❖ Конгломеративна диверсифікація - освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем бізнесу організації
- ❖ Вертикальна диверсифікація - освоєння нових видів діяльності, що пов'язані з забезпеченням основного бізнесу

Фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого розвитку

- Насичення ринків даним продуктом і зниження попиту на нього;
- Володіння фірмою вільними грошовими коштами;
- Можливий синергітичний ефект;
- Стимування подальшого розвитку бізнесу фірми антимонопольним законодавством;
- Скорочення податкових платежів для бізнесу;
- Виникнення спрощення виходу на світовий ринок;
- Ефективне використання кадрового потенціалу.

Стратегії, які використовуються диверсифікованими підприємствами

- ❖ Стратегія розширення сфери діяльності підприємства
- ❖ Стратегія звуження диверсифікації
- ❖ Стратегія корпоративної реструктуризації
- ❖ Стратегія виведення підприємства з кризи
- ❖ Стратегія мультинаціональної диверсифікації

**Стратегічна зона
господарювання (СЗГ) SBU
(*strategic business unit*)** – це
окремий сегмент зовнішнього
оточення підприємства, що має
свої відмінні характеристики, на
які воно має або хоче тримати
вихід

Характеристики СЗГ

- Ємність СЗГ
- Динамічні характеристики попиту
- Конкурентна позиція підприємства в сегменті
- Очікуваний обсяг продажів в поточному і майбутньому періоді
- Особливості розподілу та продажів
- Фактичні та прогностні величини показники (прибуток, рентабельність і т.ін.)

Порядок визначення СЗГ

ПАРАМЕТРИ	ПЕРСПЕКТИВИ	ВИЗНАЧАЮЧІ ФАКТОРИ
Потреба	Зростання	Розмір ринку, фаза розвитку попиту, купівельна спроможність, торгові бар'єри
Технологія	Рентабельність	Звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, держрегулювання
Тип клієнта	Нестабільність	Економічні, політичні, соціальні
Географічний район	Фактори успіху	

Принципи оцінки СЗГ (1)

- Необхідний глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для СЗГ
- Необхідний аналіз ступені впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ, оцінка нестабільності в цій зоні
- Необхідна екстраполяція минулих тенденцій зростання і рентабельності в розглянутих зонах

Принципи оцінки СЗГ (2)

- Необхідні аналіз факторів, які визначають попит і оцінка можливих змін у сформованих тенденціях попиту
- Оцінка загальних зрушень в тенденціях зростання в близькій та далекій перспективах проводиться за допомогою балів інтенсивності
- Необхідне коректування екстраполяції за допомогою оцінки загальних зрушень

Принципи оцінки СЗГ (3)

- За допомогою аналізу ступеня конкурентного тиску і екстраполяції даних про рентабельність надається оцінка можливих змін в тенденціях рентабельності
- Поєднання перспектив зросту, рентабельності та можливого рівня нестабільності дає можливість отримати загальну оцінку привабливості СЗГ в майбутньому

Стратегічні завдання при виборі СЗГ

- Визначення набору СЗГ, де діє підприємство або буде діяти
- Визначення способу взаємодії між СЗГ, які включені в перспективний набір
- Визначення методів захисту набору від руйнівного впливу непередбачуваних подій
- Визначення напрямків діяльності з підготовки до використання перспективних технологічних нововведень

Стратегічна зона ресурсів

(СЗР) – це сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які дозволяють сформувати і реалізувати товарно-ринкову стратегію.

Порядок виділення СЗР

- ◆ Встановлюється перелік стратегічних ресурсів (дефіцитних)
- ◆ Для кожного з обраних ресурсів будується своя СЗР
- ◆ Для кожної СЗР визначається необхідний розмір, якість та вартість одиниці ресурсу
- ◆ Встановлюється ринок придбання даного ресурсу
- ◆ За кожним постачальником встановлюється його імідж
- ◆ Для кожної СЗР встановлюються перспективи змін