



**ТЕМА 6-2. СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.**

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

ПЛАН

1. СУТНІСТЬ І УМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
2. ТИПИ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
3. ПОДОЛАННЯ ГАЛУЗЕВИХ БАР'ЄРІВ
4. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОЮ КОМПАНІЄЮ
5. ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ



1. СУТНІСТЬ І УМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ



ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

(від лат. *diversus* — різний, віддалений і *facete* — робити) — це розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми й об'єднання; процес проникнення фірми в іншу галузь виробництва; опанування нових видів виробництва для підвищення ефективності діяльності, одержання економічної вигоди, розподілу комерційного ризику.

Стратегію диверсифікації можна реалізовувати за допомогою як створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними. Унаслідок диверсифікації односторонню виробничу структуру замінюють багатопрофільним виробництвом, великі фірми та компанії поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси.



ДИВЕРСИФІКАЦІЯ — ЦЕ ТАКОЖ ІНСТРУМЕНТ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕВАГ КОМБІНУВАННЯ, ПРОНИКНЕННЯ В НОВІ ПРИБУТКОВІ ГАЛУЗІ, СТАБІЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ (ЗА ПРИНЦИПОМ “НЕ КЛАСТИ ВСІ ЯЙЦЯ ДО ОДНОГО КОШИКА”). ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДАЄ ЗМОГУ КОМПЕНСУВАТИ СПАД ЗБУТУ НА РИНКУ ОДНИХ ТОВАРІВ ЙОГО ЗРОСТАННЯМ НА ІНШИХ. ЗАВДЯКИ ЦЬОМУ ДИВЕРСИФІКОВАНІ ПІДПРИЄМСТВА БІЛЬШ СТІЙКІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ, НІЖ ВУЗЬКОСПЕЦІАЛІЗОВАНІ. ВОНИ МАЮТЬ МОЖЛИВІСТЬ ПЕРЕЛИВАТИ КАПІТАЛ У НАЙПРИБУТКОВІШІ ГАЛУЗІ.



СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ Є ДОЦІЛЬНОЮ, ЯКЩО

- галузевий ринок насичений продукцією, попит скорочується, загострюється конкуренція;
- бізнес підприємства забезпечує надходження фінансових ресурсів, обсяги яких перевищують поточні потреби та можуть бути ефективніше використані в інших сферах бізнесу;
- новий бізнес може зумовити синергетичний ефект (наприклад, завдяки кращому, ніж за внутрішнього зростання, використанню обладнання, комплектувальних виробів, сировини тощо);
- виробничі потужності використовуються не повністю, і є сенс застосувати їх у нових напрямках бізнесу;
- бізнес підприємства має сезонний характер, і для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити асортимент продукції (послуг);
- антимонопольне регулювання не дає змоги розширювати бізнес у межах окремої галузі;
- можна зменшити втрати від податків;
- є можливість проникнути на інші галузеві чи зарубіжні ринки;
- існує загроза поглинання підприємства.



КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

- ▣ **привабливість:** в обраній для диверсифікації галузі мають бути прийнятні умови конкуренції та ринкового середовища, які можуть забезпечити довготермінову рентабельність;
- ▣ **“витрати на проникнення”** мають бути невеликі, щоб не зменшився прибуток;
- ▣ **додаткові переваги:** підприємство, яке провадить диверсифікацію, має докласти певних зусиль, щоб створити конкурентну перевагу в новому бізнесі. Новий напрям бізнесу має забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентоспроможності підприємства в колишньому бізнесі.



РІВЕНЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

- ▣ *одногалузева компанія, господарський портфель якої містить небагато підприємств (не більше ніж третину загального обсягу збуту) в інших сферах діяльності;*
- ▣ *вузькодиверсифікована, що діє в кількох (від двох до п'яти) споріднених галузях;*
- ▣ *широкодиверсифікована, бізнес якої розвивається в багатьох споріднених галузях;*
- ▣ *багатогалузева, що має групи підприємств у кількох неспоріднених галузях.*



□ 2. Типи стратегій диверсифікації



ТИПИ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Стратегії диверсифікації

За напрямом проникнення

Профільна диверсифікація (концентрична, горизонтальна)
Непрофільна диверсифікація (конгломератна, мішана)
Транснаціональна диверсифікація

За сферою управління

Технологічна диверсифікація
Диверсифікація постачання
Фінансова диверсифікація
Диверсифікація персоналу
Продуктова диверсифікація (реальна, уявна)
Диверсифікація збуту

За методом проведення

Придбання (поглинання) підприємств
Створення нових підприємств “із нуля”
Організація спільних підприємств

ЗА НАПРЯМОМ ПРОНИКНЕННЯ

Профільна диверсифікація — це розширення діяльності підприємства проникненням у споріднені галузі, де можна використати **стратегічну відповідність** з основним бізнесом і перетворити її на конкурентну перевагу. Профільна диверсифікація дає змогу досягнути таких **цілей** підприємства:

- ❑ підсилити свої позиції в галузі за рахунок поглинання конкурентів або встановлення контролю над ними;
- ❑ досягти економії завдяки масштабу виробництва;
- ❑ розширити асортимент товарів або послуг;
- ❑ географічно розширити ринки збуту.



ПРОФІЛЬНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ



СТРАТЕГІЧНА ВІДПОВІДНІСТЬ

МОЖЕ ВИЯВЛЯТИСЯ В ТАКИХ АСПЕКТАХ:

- застосуванні однакових підходів до маркетингу та збуту продукції;
- використанні спільної товарної марки;
- схожих вимогах до професійної підготовки персоналу та менеджерів;
- спільних джерелах основних видів ресурсів і постачальниках;
- загальних підходах до організації виробничого процесу;
- схожій технології виробництва продукції та надання послуг;
- спільних науково-дослідних роботах і конструкторських розробках;
- спільному виробництві деталей і комплектувальних виробів;
- одних і тих самих оптових і роздрібних покупцях, споживачах, клієнтах;
- спільному сервісному обслуговуванні покупців;
- спільних підходах до організації системи управління.



ПРОФІЛЬНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

може бути **концентрична та горизонтальна.**

- ▣ **Стратегія концентричної диверсифікації** полягає в переході до виробництва нової продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті подібна до колишньої продукції підприємства, щоб привернути увагу нових споживачів.
- ▣ **Стратегія горизонтальної диверсифікації** — це перехід до виробництва нової продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті не пов'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція має бути зорієнтована на потреби колишніх покупців і клієнтів. Важлива умова реалізації цієї стратегії — попереднє оцінювання підприємством власних можливостей щодо виробництва нової продукції.



**НЕПРОФІЛЬНА (КОНГЛОМЕРАТНА, БОКОВА, ЛАТЕРАЛЬНА)
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ** - ЦЕ ОХОПЛЕННЯ НОВИХ НАПРЯМІВ БІЗНЕСУ, НЕ ПОВ'ЯЗАНИХ З ОСНОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.



Диверсифікація в неспоріднені галузі доцільна тільки тоді, коли жодна зі споріднених галузей уже не має перспектив зростання. При цьому стратегічну відповідність не вважають важливою конкурентною перевагою для підприємства. Головне в непрофільній диверсифікації — знайти та придбати фінансово вигідні підприємства, які дадуть змогу швидко одержати прибуток. Непрофільну диверсифікацію вважають **найскладнішою стратегією розвитку.**



СТРАТЕГІЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПЕРЕДБАЧАЄ
НАЯНІСТЬ БАГАТЬОХ ПІДПРИЄМСТВ І ОХОПЛЕНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ РИНКІВ
У ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ



СТРАТЕГІЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Керівництво транснаціональної диверсифікованої корпорації має розроблювати різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни. Наступне важливе завдання менеджерів диверсифікованих транснаціональних корпорацій — приймати обґрунтовані рішення щодо координації стратегічних дій підприємств, які належать до різних галузей і розміщені в різних країнах.



ЗА СПОСОБОМ ПРОНИКНЕННЯ

Проникнути в іншу галузь можна такими способами:

- поглинання підприємства в новій галузі;
- створення власного підприємства “з нуля”;
- організація спільного підприємства.



ПОГЛИНАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В НОВІЙ ГАЛУЗІ

провадять купівлею контрольного пакета акцій незалежно від бажання колишнього керівництва й основних акціонерів.

Поглинання — найпоширеніший спосіб швидкого проникнення в галузь, за якого непотрібно долати багато вхідних бар'єрів, відомі масштаби діяльності та ринкова репутація підприємства — об'єкта поглинання, можливий швидкий запуск виробництва.



Підприємство — кандидата для придбання оцінюють з урахуванням таких критеріїв:

- належність до галузі, невразливої до спаду виробництва, інфляції, змін у політиці уряду;
- достатній потенціал зростання бізнесу;
- невеликий обсяг капіталовкладень, потрібних для заміни основного капіталу, виробничих фондів, поповнення оборотного капіталу;
- можливість швидкого повернення капіталовкладень і досягнення запланованих показників прибутку;
- фінансові проблеми підприємства, занижена його вартість, можливість придбати його за цінами, які нижчі за ринкові;
- невтручання державних органів, місцевої влади, профспілок, трудового колективу.



ПОГЛИНАННЯ ЯК СПОСІБ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАЄ ТАКІ *НЕДОЛІКИ*

- потрібно **ризикувати** чималими сумами;
- у разі примусового злиття підприємств може виникнути **конфліктна ситуація**;
- **ціна придбання** залежить від стану підприємства (успішна компанія коштує дорого, а та, що має проблеми, дешевша). Невисока ціна придбання зазвичай спричиняє істотні подальші витрати на вдосконалення бізнесу та доведення його до прибуткового рівня.



СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА “З НУЛЯ”

під загальним керівництвом материнської компанії доцільне за таких умов:

- дешевше організувати власне підприємство, ніж купити іншу компанію;
- створення нових виробничих потужностей не впливатиме негативно на співвідношення попиту й пропозиції в галузі;
- на ринку діють невеликі підприємства-конкуренти, які не реагують гостро на появу новачка;
- підприємство має потрібні для ефективного функціонування досвід і достатньо часу, щоб організувати бізнес у новій галузі “з нуля”.



ОРГАНІЗАЦІЯ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спільним називають підприємство, створене на основі об'єднання майна різних власників з метою використання потенціалу кожної зі сторін для максимізації корисного економічного ефекту їх діяльності.

СП полегшують експорт капіталу, зокрема в його виробничій формі, а також реалізацію інвестиційних проектів, виконання яких не під силу одній компанії. Завдяки СП поширюються передові технології та сучасний досвід управління. Крім того, простіше освоювати ринки в інших країнах з допомогою місцевих партнерів, тому що СП часто мають податкові пільги.



Інколи СП створюють спеціально для проникнення міжнародних компаній на закриті національні ринки. Наприклад, фірма “McDonalds” для відкриття ресторану в Москві створила СП з Моссовєтом, а англо-голландській компанії “Юнілевер” для проникнення на ринок Китаю довелося створити СП з державною компанією “Sumstar”.



□ 3. Подолання галузевих бар'єрів.



ВХІДНІ ГАЛУЗЕВІ БАР'ЄРИ

Проникненню підприємства в інші види бізнесу протидіють **вхідні та вихідні галузеві бар'єри.**

ВХІДНІ ГАЛУЗЕВІ БАР'ЄРИ:

- Економія на масштабах виробництва
- Неможливість доступу до технологій та ноу-хау
- Прихильність споживачів до звичних товарних марок
- Необхідні розміри капіталовкладень
- Різні обсяги витрат незалежно від розміру підприємства
- Доступ до каналів збуту
- Обмежувальні дії органів державної та місцевої влади



ВИХІДНІ БАР'ЄРИ

- чималий основний капітал у колишній галузі;
- небажання втратити імідж;
- втручання уряду та місцевої влади;
- профспілкова опозиція;
- протести постачальників, клієнтів, інших партнерів по колишньому бізнесу.

емоційні вихідні бар'єри:

- честолюбство власників бізнесу,
- прихильність до певної діяльності,
- побоювання менеджерів щодо загрози власній кар'єрі,
- лояльність до працівників.



4. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОЮ КОМПАНІЄЮ



Для підвищення ефективності функціонування диверсифікованої компанії, вище керівництво може приймати такі рішення.

- ▣ Розширити базу диверсифікації*
- ▣ Продати окремі підприємства*
- ▣ Реструктуризувати господарський портфель корпорації*
- ▣ Звузити базу диверсифікації*
- ▣ Відновити збиткові підприємства*
- ▣ Ліквідувати (закрити) збиткові підприємства, які неможливо продати.*



□ 5. Переваги та ризики стратегії диверсифікації



5. ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ



ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ:

- скорочення витрат унаслідок об'єднання різних видів бізнесу завдяки загальній системі управління, контролю, координації, а також прискореному обороту ресурсів (у разі профільної диверсифікації);
- технологічний вииграш від обміну технологіями, проведення спільних наукових досліджень і конструкторських розробок;
- можливість вийти з неперспективної галузі (бізнесу) та закріпитися в перспективних галузях із високою нормою прибутку;
- розподіл комерційного ризику за різними напрямками бізнесу, що зменшує залежність підприємства від проблем в одній конкретній галузі (у разі непрофільної диверсифікації);
- досягнення більшого ефекту від використання фінансових ресурсів компанії (кошти з галузі з низькою нормою прибутку спрямовують для придбання підприємств у перспективних галузях; є можливість сконцентрувати чималі ресурси для реалізації прибуткових проектів);
- зменшення залежності від зміни фаз циклу ділової активності (сезонності);
- стабілізація норми прибутку.



ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

- Вимоги до керівництва диверсифікованої компанії надто високі
- Неможливо використати стратегічну відповідність для створення додаткових конкурентних переваг (у разі непрофільної диверсифікації)
- Через переоцінку привабливості галузі, проблеми в новому бізнесі, надмірний оптимізм щодо майбутньої прибутковості підприємства — об'єкта поглинання — диверсифікація може бути невдала, а перспективи одержання додаткових прибутків — непевні.
- У разі профільної диверсифікації може статися, що переваги стратегічної відповідності важко використати через відмінності в управлінській культурі й організаційних структурах управління, ворожість менеджерів і персоналу придбаних підприємств.
- Є небезпека потрапити під дію антимонопольного законодавства (у разі профільної диверсифікації).





МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ (САМОСТІЙНО)

- 1. Мотиви та ризики виходу на міжнародні ринки
- 2. Типи міжнародних стратегій за способами проникнення на зарубіжні ринки
 - 2.1. Стратегія непрямого експорту
 - 2.2. Стратегія прямого експорту
 - 2.3. Стратегія ліцензування
 - 2.4. Стратегія створення спільного підприємства
 - 2.5. Стратегія прямого інвестування
- 3. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків
 - 3.1. Багатонаціональна стратегія
 - 3.2. Глобальна стратегія

