

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА  
БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Стахів І. М.**

**ЛЕКЦІЯ № 6**

**Стратегії зростання**

з навчальної дисципліни

**«Стратегічний менеджмент»**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

## Тема 6. Стратегії зростання

1. Можливі напрямки зростання.
2. Вибір стратегічних альтернатив.
3. Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
4. Типи стратегій внутрішнього зростання.
5. Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
6. Проблеми при диверсифікації та придбання.

### 1. Можливі напрямки зростання

До цього часу ми розглядали аспекти внутрішнього і зовнішнього аналізу. Цей аналіз повинен представити розробникам стратегії організації інформацію для розуміння того, яке її становище на даний час. Наступне питання, який слід розглянути, - куди організація може рухатися в своєму стратегічному розвитку. В самому загальному вигляді, абстрактно, організація має наступні варіанти стратегічного розвитку:

- залишити все без змін;
- вибрати стратегію внутрішнього росту;
- вибрати стратегію зовнішнього росту;
- вибрати стратегію вилучення вкладень.

### Стратегія "Без змін"

Нічого не робити - це теж стратегія, і саме на реалізацію цієї стратегії ми можемо спостерігати всі останні роки. Можна спробувати зафіксувати все як є і назвати це стабілізацією.

Однак бездіяльність завжди призводить до деградації, так як навколишня дійсність динамічна і перебуває в стані безперервного розвитку. Наприклад, нездатність Уряду РФ за роки реформ створити сприятливі умови і механізми для залучення інвестицій призвела до того, що інші країни, успішно вирішили ці проблеми, отримали значні переваги перед Росією і доступ до міжнародних фінансових ресурсів. Прикладом може служити Польща, яка в 1999 р. названо міжнародним інвестиційним співтовариством найбільш привабливою країною з ринком, що розвивається.

Однак було б неправильно оцінювати таку стратегію завжди тільки як негативне явище: вона може бути добре обґрунтована дослідженнями внутрішньої і зовнішньої середовища і означати, що компанія виготовляє або постачає той самий продукт або послугу тим же

покупцям, які цілком задоволені якістю і ціною продукції і не роблять спроби знайти іншого постачальника.

Такі стратегії часто застосовуються в компаніях з тривалим життєвим циклом продукції, наприклад, в галузях важкого машинобудування (скажімо, виробництво тепловозів або турбін для електростанцій). Найчастіше вони розглядаються як бажані в організації народної освіти, охорони здоров'я, судової системи, установах державного управління, муніципальних службах та інших, де відмова від здійснення змін не є одночасно загрозою існуванню організації.

### **Стратегія внутрішнього росту**

Ця група стратегій виходить з припущення, що організація робить правильні речі і цю діяльність доцільно розширювати. При цьому передбачається, що організація володіє достатніми ресурсами для розвитку. Інше питання, в якому напрямку його орієнтувати. Існують чотири стратегії, яким може слідувати організація, орієнтована на внутрішній ріст.

Більш глибоке впровадження на ринок (концентрація). Така стратегія вимагає від компанії сконцентруватися на тому, щоб робити в більшому масштабі і краще те, де успіх компанії очевидний.

Розвиток ринку. У цьому випадку компанія представляє іа вже освоєні ринки різні модифікації товарів.

Розробка товару. Стратегія передбачає значні модифікації продукту або додавання нових до існуючим продуктам з метою розвинути свою присутність на ринку.

Оновлення. Ця стратегія пов'язана зі значними змінами в товарах або послугах. Включає заміну існуючих товарів новими, що означає новий життєвий цикл товару.

### **Стратегія зовнішнього росту**

Ці стратегії реалізуються за рахунок придбання, злиття, вертикальної інтеграції і диверсифікації. Зазвичай організацію підштовхують до зовнішнього зростання результати аналізу середовища: у середовищі виявляються умови, що дозволяють поєднувати сильні сторони організації та можливості все більш активно керувати елементами зовнішнього середовища, аж до включення деяких з них до складу компанії. Виділяються наступні стратегії зовнішнього зростання.

Горизонтальна інтеграція. Означає, що компанія купує або зливається з основним конкурентом або з якою-небудь іншою компанією, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності.

Вертикальна інтеграція. Зазвичай включає придбання компанії, яка постачає фірму сировиною чи є покупцем її продуктів і послуг. Це може здійснюватися у зворотному напрямку щодо ланцюжка створення цінності (тобто в напрямку контролю над поставками сировини) або в прямому (в напрямку контролю за мережею розподілу).

**Концентрична диверсифікація.** Включає впровадження товарів або послуг, які пов'язані з існуючими товарами або послугами через технологію або маркетинг. Ця стратегія забезпечує можливість синергії, тобто ситуації, коли загальний результат перевершує суму окремих результатів двох видів діяльності.

**Конгломератна диверсифікація.** Включає вхід компанії сфери товарів або послуг, які безпосередньо не пов'язані з існуючими технологіями або ринками. Вважається стратегією високого ризику.

Перерахуємо деякі типові ситуації, в яких доцільно використовувати ті чи інші види стратегій.

***Більш глибоке впровадження на ринок (концентрація)*** доцільно:

о коли наявні ринки не насичені конкретним товаром або послугою, пропонованими компанією;

о коли частка наявних покупців може бути значно збільшена;

о коли частка ринку основних конкурентів стає менше, в той час як продажі по галузі в цілому зростають;

о коли спочатку мала місце тісний зв'язок між обсягом продажів і витратами на маркетинг у вартісному вираженні;

о коли зростаючий ефект масштабу забезпечує основні конкурентні переваги.

***Розвиток ринку*** має сенс:

о коли доступні нові канали розподілу - надійні, недорогі і якісні;

о коли організація дуже успішна в тому, що вона робить;

о коли існують нові невідкриті або ненасичені ринки;

о коли організація має необхідний капітал і трудові ресурси для того, щоб впоратися з розширенням виробництва;

о коли організація має надлишкові виробничі потужності;

о коли базова сфера діяльності організації швидко стає глобальною за масштабом.

***Розробка товару*** застосовується:

о коли фірма починає нову діяльність;

о коли організація має вдалі товари, які знаходяться у стадії зрілості свого життєвого циклу; ідея полягає в тому, щоб зберегти задоволених її товарами (цінами) покупців і споживачів її продукції і в майбутньому;

о є сенс запропонувати нові (покращені) товари виходячи з позитивного досвіду продажів існуючих товарів і послуг;

о коли організація діє в галузі, яка характеризується швидким технологічним розвитком.

***Концентрична диверсифікація*** використовується:

о коли основна галузь діяльності організації відчуває зменшення обсягу продажів і прибутків за рік;

о коли додавання нових, але пов'язаних з наявними товарами значно стимулює продажі наявних товарів;

о коли нові, але пов'язані з наявними товарами можуть бути запропоновані по висококонкурентних цінах;

о коли нові, але пов'язані з наявними товарами мають сезонні рівні продажів, які збалансують існуючі піки і спади в діяльності організації;

о коли вироблені організацією товари перебувають в стадії занепаду їх життєвого циклу;

о коли в організації є сильна команда керуючих.

***Конгломератна диверсифікація*** застосовується:

о коли в галузі, в якій в основному діє організація, спостерігається скорочення річних обсягів продажів і прибутку;

о коли організація має капітал і талановитих керівників, необхідні для успішної конкуренції в новій галузі виробництва;

о коли організація має можливість придбати не пов'язане з нею підприємство, що є привабливою можливістю вкладення коштів;

о коли існує фінансова синергія між купується і купує фірмами;

о коли існуючі ринки організації для реалізації продуктів, що випускаються насичені;

о коли законодавство, що обмежує конкуренцію, може бути використано проти організації, яка історично концентрувалася в одній галузі.

***Пряма інтеграція*** знаходить застосування:

о коли існуюча мережа розподілу організації надзвичайно дорога, або ненадійна, або не здатна задовольнити потреби організації по розподілу продукції (послуги);

о коли мережа якісного розподілу обмежена так, що дає конкурентні переваги тим фірмам, які нею володіють;

о коли в організації є і капітал, і трудові ресурси, необхідні, щоб впоратися з новою діяльністю з розподілу її власних товарів;

о коли переваги стабільного виробництва особливо великі; в цьому випадку організація може збільшити попит на свою продукцію за допомогою прямої інтеграції;

о коли наявні оптові або роздрібні торговці мають більш високі норми прибутку, ніж у компанії; ця ситуація передбачає, що компанія може вигідно розподіляти свої власні товари і встановити на них більш конкурентні ціни за рахунок прямої інтеграції.

***Зворотна інтеграція*** використовується:

о коли наявні постачальники організації виключно дорогі, або ненадійні, або не відповідають потребам фірми в деталях, комплектуючих або сировину;

о коли організація конкурує в галузі виробництва, яка швидко зростає; це враховується в зв'язку з тим, що інтеграційні типи стратегії (пряма, зворотна та горизонтальна) знижують здатність організації до диверсифікації в галузі з падінням виробництва;

о коли організація має як капітал, так і трудові ресурси, необхідні, щоб впоратися з новим типом діяльності з постачання собі свого власного сировини;

о коли особливо важливі переваги стабільних цін; приймаючи цю стратегію, організація може стабілізувати вартість сировини і пов'язані з нею ціни на свої товари допомогою зворотної інтеграції.

### **Занепад або вилучення активів**

У випадку з такими стратегіями гроші не вкладаються з метою зростання. Ці стратегії зазвичай мають на увазі консолідацію і переміщення капіталу, використовуються в різноманітних ситуаціях, які ми розглянемо нижче, аналізуючи стратегії антикризового управління, і включають наступні заходи.

Економія. Цей захід передбачає здійснення дій по оздоровленню для того, щоб впоратися з ситуацією зниження прибутку. Економія може включати такі дії, як зниження витрат, створення додаткових джерел доходів, скорочення активів, або всі ці дії одночасно.

Зсув. Включає прийняття нової стратегічної позиції для окремого виду товару чи послуги. Звільнені ресурси перенаправляються в дану конкретну область.

Вилучення вкладень. Зазвичай вони включають продаж частини підприємства. Такий продаж може дати гостро необхідні ресурси. Викуп підприємства керуванням, про який мова піде нижче, може бути частиною стратегії вилучення вкладень.

Ліквідація. Включає продаж всього підприємства або цілком як діючого підприємства, або по частинах - різним покупцям. Ліквідація є крайнім засобом і застосовується, коли інші заходи не працюють.

## **2. Вибір стратегічних альтернатив**

Отже, очевидно, що існує безліч доступних компанії стратегічних альтернатив і в зв'язку з цим можливість помилки значна. Важливим питанням, яке необхідно тут поставити, є наступний: як досягти стратегічної відповідності можливостей організації та бажаних цілей? Відповідь на нього залежить від аналізу зовнішніх сил, що впливають на фірму, а також її сильних і слабких сторін.

Уявімо підхід щодо пошуку найкращого стратегічної відповідності для організації у вигляді питань, на які треба відповісти, щоб визначити шлях руху до такого збігу. Це можуть бути питання, подібні наступним:

- розроблена стратегія для збільшення частки ринку?
- чи будуть інвестиції обґрунтовані збільшеною часткою ринку і дадуть задіяні кошти результат, виражений в реальному зростанні і позитивної віддачі?
- забезпечить реінвестування в поточні операції і продуктивність лідерство продукту і позитивний потік грошових коштів?
- чи дозволить досягти бажаного прибутку на активи зосередження на управлінні активами, підвищення продуктивності і скорочення витрат?
- бажана чи швидка віддача, тобто є короткострокові доходи, значний приплив грошових коштів та прибутковість більш важливими, ніж ринкова позиція?
- бажані чи ліквідація продукту або частини підприємства або відхід з ринку у зв'язку зі зниженням частки ринку або інтенсивною конкуренцією?
- варто взяти до уваги нову технологію для покращення якості продукту, збільшення строку його служби, зручності обслуговування або для інших джерел конкурентної переваги?
- збільшить чи об'єднання з іншою компанією шанси проникнення на ринок або посилення ринкових позицій існуючих товарів?
- чи є кращі методи розподілу товарів для отримання більшої частки внутрішнього та іноземного ринку?

- як стратегія повинна підходити до конкурентів, постачальників або покупців для підтримання постійної конкурентної переваги?
- необхідно збільшити витрати на дослідження і розробки, рекламу або вивчення ринку?
- необхідна перебудова структури організації, щоб зосередитися на найбільш вигідних продуктах і підрозділах?
- необхідно змінити портфель господарських одиниць (окремих напрямків бізнесу), щоб підтримати конкурентна перевага?
- поліпшити конкурентне становище фірми придбання нових продуктів або підприємств?
- постійно відчують покупці різницю між продуктами і послугами компанії і її конкурентів?

Надалі ми розглянемо деякі стратегії розвитку більш детально.

### **3. Зростання за рахунок внутрішніх коштів**

Зростання за рахунок внутрішніх коштів (стратегії внутрішнього зростання) являє собою розвиток ринку або розвиток продукту або те й інше одночасно або послідовно за рахунок використання ресурсів організації. На рис. 6.1 представлені чотири внутрішніх стратегії, які здаються незалежними один від одного, проте реально тісно пов'язані.

Всі ці стратегії будуються на існуючих сильних сторонах, зосереджуються на діяльності, пов'язаній з відносно низьким ризиком, і концентруються на існуючих товарах і ринках.

Існує ряд причин, за якими компанії мають намір проводити стратегії внутрішнього зростання. Наприклад, існуючий товар (послуга) знаходиться на ринку, що наближається до насичення, або ж організація може очікувати від застосування цієї стратегії синергетичний ефект (тобто за рахунок додавання більшої кількості товарів або послуг питомі постійні витрати можуть бути знижені так, як це відбувається при ефекті масштабу). Як альтернативу компанія може мати надлишок ресурсів і тому може вирішити вкласти їх у розробку нового товару. Компанія може побажати збільшити життєвий цикл її продукту або збільшити продаж продукту додаткові, потенційно вигідні сегменти. Компанія може знайти нові способи виробництва продукту, які можуть бути впроваджені без зміни розцінок на тих же виробничих потужностях, а також зосереджуватися на тих же покупців. Нарешті, не варто ігнорувати й психологічні фактори. Наприклад, виконавці можуть втомитися від роботи з єдиним товаром.

### **4. Типи стратегій внутрішнього зростання**

Розглянемо більш докладно характеристики стратегій внутрішнього зростання, представлених на рис. 6.1. Тут ми розвинемо розуміння переваг, недоліків і характерних рис цих стратегій.



## **Концентрація (більш глибоке проникнення)**

Т. Пітерс і Р. Уотерман назвали цей тип стратегії "краще робити свою справу". Концентрація базується на ряді ясних принципів, які можуть бути представлені наступним чином:

- зростання - це важливе завдання;
- необхідно вести постійний пошук більш ефективних шляхів виробництва;
- стратегія зосереджується на використанні одного продукту і намагається одержати більшу частку існуючого ринку;
- широко використовується реклама для залучення нових споживачів або користувачів, а також для підвищення рівня споживання існуючих;
- стратегія дозволяє захопити частку споживачів і ринку у конкурентів.

Переваги стратегії концентрації:

- базується на відомих здібності та можливості організації;
- сильно сконцентрована стратегія може ефективно розвивати наявні навички для створення конкурентних переваг;
- компанія може бути більш чутлива до потреб ринку і завоювати репутацію в цій галузі;
- зазвичай це стратегія низького ризику;
- поступове зростання легко відстежується з точки зору управління.

Недоліки стратегії концентрації:

- це більшою мірою поступальна, ніж революційна стратегія;
- існують обмеження, у межах яких на одному ринку може мати місце зростання;
- проводить цю стратегію компанія підпорядкована змін в уподобаннях споживачів та поворотів до спаду в економіці;
- стратегія накладає значну відповідальність на компанію в питанні відстеження дій конкурентів;
- стратегія накладає відповідальність за утримання рівня нововведень в області власних продуктів;
- стратегія потребує значних фінансових витрат на рекламу і стимулювання товару.

## **Розвиток ринку**

Ця стратегія включає рух компанії в нові області ринку з використанням існуючих продуктів або послуг. Вона може приймати кілька форм. Фірма може модифікувати свій продукт в незначній мірі, щоб зробити його більш привабливим для певних ринків. В якості альтернативи може мати місце експансія через національні кордони за рахунок експорту або ж може проводитися географічна експансія на національній основі.

Щоб ефективно проводити розвиток ринку, необхідна його сегментація. Чотирма принциповими чинниками, що впливають на можливість ефективної сегментації, є:

ідентифікація. Це означає, що повинні бути визначені специфічні сектори;

вимірність. Повинна бути можливість отримання раціональних оцінок моделей споживання;

доступність. Цей фактор відноситься до здатності організації спрямовувати свої зусилля в області маркетингу на конкретний сегмент ринку;

придатність. Фактор позначає ступінь придатності конкретних сегментів ринку для цілей організації;

переваги стратегії розвитку ринку:

- стратегія будується на існуючих силах, навичках і можливостях;
- це стратегія з відносно низьким комерційним ризиком;
- реалізація стратегії може дати значний прибуток при відносно малих витратах;
- стратегія може забезпечити достатній дохід для розробки нового продукту.

Недоліки стратегії розвитку ринку:

- область застосування стратегії обмежена - вона зазвичай підходить тоді, коли продукт перебуває на ранній стадії його життєвого циклу;
- стратегія вимагає значного ринкового дослідження;
- ймовірно, буде важко виявити особливі унікальні сегменти ринку;
- організація може не мати можливості задовольнити потреби визначеного сегмента ринку внаслідок нестачі потужностей або з інших причин.

## **Розробка або оновлення продукту**

Цей варіант стратегії найбільш прийнятний для існуючих ринків, і він може включати нові види продуктів, отриманих в результаті технічних розробок або модифікацій (поліпшень). Можна виділити наступний ряд причин переваги цього стратегічного варіанту.

Він розроблений для покращання конкурентного положення компанії за рахунок залучення нових покупців.

Він може розроблятися для продовження життєвого циклу продукту.

Він може дозволити отримати вигоду з професійних навичок в таких областях, як дослідження і розробки.

Він може допомогти компанії відповідати новим потребам на ринку або справлятися з проблемами можливих заміників.

Він може бути просто необхідний для виживання організації.

Він може використовуватися для посилення диференціації продукції.

Оновлення є компонентом розробки нового продукту. Воно передбачає значні зміни в продукті чи послугі. Оновлення може значно підвищити престиж компанії і дозволити їй створити конкурентну перевагу. Однак це дорога стратегія. Постійне оновлення вимагає, щоб інші продукти і стратегії були успішні і було забезпечено відповідне фінансування.

Переваги стратегії розробки (оновлення) продукту:

- розробка нового продукту відіграє важливу роль у визначенні прибутковості на більш пізніх стадіях його життєвого циклу;

- стратегія може дати побічні ефекти з точки зору виробничого процесу (наприклад, вдосконалений контроль якості, більш швидкі поставки, більш низька собівартість продукції);

- у компаніях, що виробляють продукцію з коротким життєвим циклом, стратегія необхідна, якщо потрібно домогтися постійного зростання.

Недоліки стратегії розробки (оновлення) продукту:

- це стратегія з відносно високим ризиком;

- існує висока ймовірність невдач нового продукту;

- потрібні значні вкладення в дослідження, розробки і рекламу.

## **Диверсифікація**

Компанія може диверсифікуватися внутрішньо або створюючи товари або послуги, подібні з наявними в сенсі технології або ринків, або за рахунок створення продуктів, які абсолютно відрізняються від існуючих. Можуть існувати різні причини, чому компанія прагне диверсифікуватися. Виділимо деякі з них.

Нові продукти можуть мати циклічні схеми продажів, що врівноважують циклічність продажів існуючих продуктів організації.

Існуючі канали розподілу організації можуть використовуватися для збуту нових продуктів наявними покупцям.

Прибуток, що отримується від наявних у організації продуктів або послуг, може значно зрости за рахунок додавання нових, не пов'язаних з ними продуктів.

Диверсифікація може бути необхідна в зв'язку з тим, що організація конкурує в висококонкурентною або не зростаючої галузі, маючи у результаті низькі рівні прибутку.

### **Зростання за рахунок зовнішніх коштів**

Можливості застосування зовнішніх стратегій значні. Зазвичай вони реалізуються за допомогою придбань, злиття і створення спільних підприємств або можуть включати придбання або домовленість з компаніями, які знаходяться на початку або в кінці існуючої ланцюжка створення цінності даної компанії - від виробників сировини до кінцевих споживачів.

Як було показано вище, зовнішній зростання може включати діяльність, яка безпосередньо пов'язана з наявними технологіями або ринками, або діяльність, прямо не пов'язану з ними. Основними завданнями, які стоять за цими різними формами зростання, є збільшення частки ринку і можливості досягнення фінансової синергії.

Існує цілий ряд переваг, які досягаються компаніями, що обрали стратегії зростання за рахунок зовнішніх коштів, наприклад такі.

Зростання за рахунок зовнішніх коштів здійснюється швидше, ніж при використанні стратегій внутрішнього зростання.

Дозволяє зменшити конкуренцію за рахунок придбання конкурента.

З'являється можливість швидко набувати необхідні ресурси, такі як нова технологія або управлінські навички.

Дозволяє збалансувати або поповнити асортимент продукції фірми.

Можна домогтися стабільності прибутку і продажів компанії; це звичайно досягається за рахунок придбання підприємств, чий структури доходів і продажу врівноважують піки і спади компанії.

Дозволяє підвищувати ефективність і прибутковість; це досягається за рахунок синергії.

Дає можливість робити розумні вкладення коштів за рахунок придбання підприємств, які можуть забезпечити використання коштів кращим чином, ніж при реінвестування їх у стратегію внутрішнього росту.

Дозволяє диверсифікувати продукцію і збалансувати піки в життєвих циклах товарів.

У цьому розділі ми розглянемо наступні стратегії зовнішнього зростання:

- диверсифікація (концентрична і конгломератна);
- інтеграція (горизонтальна і вертикальна).

## **Диверсифікація**

В цілому ці стратегії характеризуються розширенням існуючого портфеля з погляду продукту і ринку. Необхідно також відзначити, що диверсифікація і придбання - не синоніми. Придбання може не призвести до диверсифікації, а диверсифікація, як зазначалося у попередній главі, може бути досягнута і через внутрішній розвиток.

Існують наступні причини, по яких компанія може виявляти бажання диверсифікувати зовнішніми способами. Неповний список таких причин наводиться нижче:

- необхідність отримати деякі особливі навички або ресурси, які значно покращують показники існуючого підприємства;
- бажання розподілити ризик і збалансувати портфель товарів або послуг компанії;
- необхідність забезпечити ефективне використання вільних коштів. Це може виникнути у зв'язку з тим, що організація має кілька підприємств типу "грошових корів" (тобто таких, які приносять багато коштів);
- існуючі продукти і ринки можуть не відповідати завданням зростання і прибутковості;
- необхідність врівноважити компанію з високою часткою позикових коштів компанією, не має позикових коштів, щоб структура капіталу була більш збалансована;
- можливість появи не спрогнозованої можливості, яка має потенціал значного підвищення прибутковості.

**Концентрична диверсифікація** використовується тоді, коли організація набуває підприємства, які виробляють продукти або надають послуги, схожі з існуючими продуктами або послугами. Організації, які бажають провести концентричну диверсифікацію зовнішніми засобами, будуть шукати господарські організації, які значною мірою пов'язані з ними в питаннях ринків, каналів розподілу, потреб у техніці і ресурсах.

Концентрична диверсифікація базується на розумінні того, що за рахунок наявності двох типів діяльності може бути досягнута синергія. Однак вони можуть реалізовуватися в якості засобів, що приховують існуючі слабкості або попередні слабкі рішення. Фінансові вигоди концентричної диверсифікації зазвичай з'являються протягом середнього або тривалого терміну.

**Конгломератна диверсифікація** реалізується, коли організація набуває підприємства, які виробляють продукти або забезпечують послугами, які не мають явного зв'язку з існуючими продуктами, послугами та ринками. Конгломератна диверсифікація, як вказується, забезпечує значну фінансову синергію. Це може відбуватися у формі переваг в оподаткуванні, більшій можливості в навчанні або кращому використанні фінансових ресурсів.

Дана стратегія в цілому розглядається як така, що має високий рівень ризику, так як компанія може мати малий досвід роботи в новій технології або на нових ринках і не мати управлінських навичок, необхідних для ефективного керівництва новим підприємством.

Як і будь-яка стратегія, диверсифікація має переваги і недоліки.

Переваги стратегії диверсифікації:

- стратегія може бути хорошим маршрутом виходу з галузі, що знаходиться на спаді;
- ця стратегія орієнтована на прибуток;
- стратегія допомагає знижувати залежність від одного продукту чи ринку;
- при її використанні можливо виникнення ефекту масштабу та синергії;
- стратегія може значно посилити ринкову владу компанії щодо покупців;
- стратегія може значно підвищити кредитоспроможність компанії;
- стратегія може допомогти розподілити ризик.

Недоліки стратегії диверсифікації:

- нова діяльність може зажадати зовсім інших навичок (наприклад, технологічних);
- стратегія підходить головним чином для великих компаній, які менш чутливі до перепадів цін;
- у стратегії недостатньо уваги приділяється поведінковим аспектам диверсифікації (наприклад, яким чином дві команди керуючих будуть співпрацювати один з одним);
- це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу лише в довгостроковому плані;
- стратегія вимагає значних резервів грошових коштів;

- при реалізації стратегії може виникнути тенденція перенесення зусиль з наявного підприємства на нові;

- можуть виникати труднощі в знаходженні відповідного підприємства для придбання.

#### **4. Зростання за рахунок зовнішніх коштів**

Можливості застосування зовнішніх стратегій значні. Зазвичай вони реалізуються за допомогою придбань, злиття і створення спільних підприємств або можуть включати придбання або домовленість з компаніями, які знаходяться на початку або в кінці існуючої ланцюжка створення цінності даної компанії - від виробників сировини до кінцевих споживачів.

Як було показано вище, зовнішній зростання може включати діяльність, яка безпосередньо пов'язана з наявними технологіями або ринками, або діяльність, прямо не пов'язану з ними. Основними завданнями, які стоять за цими різними формами зростання, є збільшення частки ринку і можливості досягнення фінансової синергії.

Існує цілий ряд переваг, які досягаються компаніями, що обрали стратегії зростання за рахунок зовнішніх коштів, наприклад такі.

Зростання за рахунок зовнішніх коштів здійснюється швидше, ніж при використанні стратегій внутрішнього зростання.

Дозволяє зменшити конкуренцію за рахунок придбання конкурента.

З'являється можливість швидко набувати необхідні ресурси, такі як нова технологія або управлінські навички.

Дозволяє збалансувати або поповнити асортимент продукції фірми.

Можна домогтися стабільності прибутку і продажів компанії; це звичайно досягається за рахунок придбання підприємств, чий структури доходів і продажу врівноважують піки і спади компанії.

Дозволяє підвищувати ефективність і прибутковість; це досягається за рахунок синергії.

Дає можливість робити розумні вкладення коштів за рахунок придбання підприємств, які можуть забезпечити використання коштів кращим чином, ніж при реінвестування їх у стратегію внутрішнього росту.

Дозволяє диверсифікувати продукцію і збалансувати піки в життєвих циклах товарів.

У цьому розділі ми розглянемо наступні стратегії зовнішнього зростання:

- диверсифікація (концентрична і конгломератна);

- інтеграція (горизонтальна і вертикальна).

Проблема прийняття рішення щодо придбання є досить складною. Тут важко дати однозначну рецепту або поклатися на думку експертів. До того ж експерти часто однобічно досліджують ситуації, зазвичай з точки зору власної спеціалізації. Наприклад, думки експертів з фінансів та кадрової роботи в якихось конкретних випадках можуть бути діаметрально протилежними. Зрештою вибір залишається за керівництвом компанії. Для того щоб його полегшити, Дж. Томпсон запропонував раціональну модель прийняття рішень, представлену у вигляді наступних питань:

- як купує компанія повинна перебудувати свою структуру, щоб інтегрувати нову фірму?
- який вплив інтеграція буде мати на трудові ресурси набуває компанії і її існуючі напрямки бізнесу?
- який рівень ризику може дозволити взяти на себе компанія?
- як буде оцінюватися можливе придбання і скільки доведеться платити?
- які розміри підприємства, яке буде купувати компанія?
- яким чином підприємство може вирішити питання відносин під час переговорів, щоб забезпечити ефективну стабільність?
- як швидко буде проводитися злиття?
- який вид звітності повинен бути встановлений і якийсь рівень незалежності має бути надано нової компанії?
- знадобиться нова команда керуючих?

Це серйозні питання, які повинні уважно розглядатись набуває компанією.

Є також значна кількість досліджень, які визначають фактори, що ведуть до успіху або провалу інтеграції. Р. Маклін пропонує їх узагальнити наступним чином.

Існує необхідність активного керівництва з боку набуває компанії. Це керівництво буде визначатися з точки зору взаємозв'язку очікувань і завдань управління процесом зміни структури.

Необхідно уважно регулювати культурний аспект, для цього створювати спільні правила і норми, а також визначати напрями інтеграції культур.

Повинна бути визначена форма взаємного обміну управлінцями.



Диверсифікація повинна проводитися систематично і поступово. Це вимога надає набуває компанії час для того, щоб більше дізнатися про потенційне придбання.

Важливим є підтримання зв'язків з покупцями в той час, коли приймаються рішення про майбутніх продуктах і ринках.

Зміна не повинна впливати на придбану компанію.

Ці важливі поведінкові проблеми повинні мати той же пріоритет, що й економічні та фінансові.

## **Підсумки і висновки**

Корпорація стоїть перед вибором з наступних можливостей: залишити все без змін; вибрати стратегію внутрішнього росту; вибрати стратегію зовнішнього росту; вибрати стратегію виходу на міжнародний ринок; вибрати стратегію вилучення вкладень.

Стратегії внутрішнього зростання припускають реалізацію наступних напрямків: більш глибоке впровадження на ринок (концентрація), розвиток ринку, розробка товару, оновлення.

Стратегії зовнішнього зростання складаються з наступних напрямків: горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікація, конгломератна диверсифікація.

Стратегії виходу на міжнародний ринок допускають наступні дії: експорт, ліцензування, договір про франшизу, створення спільних підприємств.

Стратегії занепаду або вилучення вкладень припускають вибір з наступних альтернатив: економія як здійснення дій по оздоровленню, зрушення як прийняття нової стратегічної позиції для товару чи послуги, вилучення вкладень, що означає продаж частини підприємства, ліквідація - продаж підприємства цілком або по частинах.

Використання фінансів відрізняється на різних стадіях життєвого циклу продукту або послуги, а також при виборі тієї чи іншої стратегії.

Вибір стратегічних альтернатив визначається багатьма факторами, які можна сформулювати наступними питаннями:

- чи будуть інвестиції обґрунтовані збільшеною часткою ринку і дадуть задіяні кошти результат, виражений в реальному зростанні і позитивної віддачі?

- забезпечить реінвестування в поточні операції і продуктивність лідерство продукту і позитивний потік грошових коштів?

- чи дозволить досягти бажаного прибутку на активи зосередження на управлінні активами, підвищення продуктивності і скорочення витрат?

- бажана чи швидка віддача?
- бажані чи ліквідація продукту або частини підприємства або відхід з ринку?
- варто взяти до уваги нову технологію для покращення якості продукту, збільшення строку його служби, зручності обслуговування або для інших джерел конкурентної переваги?
- збільшить чи об'єднання з іншою компанією шанси проникнення на ринок або посилення ринкових позицій існуючих товарів?
- чи є кращі методи розподілу товарів для отримання більшої частки внутрішнього та іноземного ринку?
- як стратегія повинна підходити до конкурентів, постачальників або покупців для підтримання постійної конкурентної переваги?
- необхідно збільшити витрати на дослідження і розробки, рекламу або вивчення ринку?
- необхідна перебудова структури організації?
- необхідно змінити портфель господарських одиниць, щоб підтримати конкурентна перевага?
- поліпшить конкурентне становище фірми придбання нових продуктів або підприємств?
- чи відчують покупці різницю між продуктами і послугами компанії і її конкурентів?