

Тема 3. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства

3.1 Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

3.2 Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

3.3 Поняття диверсифікації діяльності підприємства

3.4 Стратегії диверсифікації діяльності підприємства

3.5 Варіанти і критерії диверсифікації

3.1 Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії,

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значною самостійністю, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку(СЗГ) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент ринку, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати.

М.Портер виділяє **три базові конкурентні стратегії**, які мають **універсальний** характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
- Диференціація (товару і ринку).
- Фокусування.

Лідерство за витратами означає продажу масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару дано-го підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів,
- б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації),
- в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку,

г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ):

- а) на одному із сегментів ринку;
- б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;
- г) на низьких витратах.

Тобто, за М.Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні **види конкурентних стратегій** підприємства (рис. 6.1).

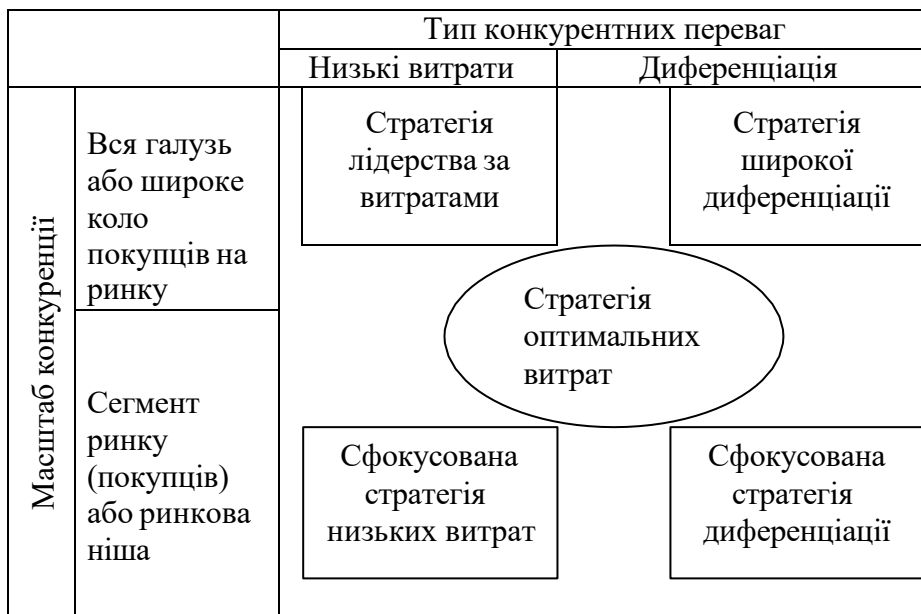


Рис. 6.1. Основні види конкурентних стратегій за Портером

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює пере-важну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2. Стратегія широкої диференціації – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

3. Стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. Стратегія ринкової ніші або фокусування у свою чергу поділяється на стратегії:

- *сфокусована стратегія низьких витрат* – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;
- *сфокусована стратегія диференціації* – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованим товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Крім названих за Портером, виділяють ще п'ятий вид конкурентних стратегій – **стратегія упередження**, яка найчастіше використовується підприємствами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

Перш ніж приступити до детальної характеристики конкурентних стратегій слід мати на увазі, що існують так звані **базові стратегії** конкурентоспроможності підприємства:

3.2 Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги **підприємство може**:

- а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);
- б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Основні **шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами** за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні:

- ✓ пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- ✓ раціоналізація чисельності персоналу;
- ✓ пошук найдешевших сервісних служб;
- ✓ пошук найефективніших форм організації виробництва;
- ✓ досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- ✓ найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- ✓ найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- ✓ дотримання нормативів витрат ресурсів;
- ✓ пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів;
- ✓ запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- ✓ усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;
- ✓ дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;
- ✓ скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- ✓ наближення виробничих потужностей тобто виробництва до споживача/постачальника;

- ✓ раціоналізація складського господарства;
- ✓ максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;
- ✓ впровадження досягнень НТП з питань економії витрат;
- ✓ спрощення, здешевлення розробок товару;
- ✓ запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;
- ✓ раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

Конкурентну стратегію *лідерства за витратами* **доцільно застосовувати** у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;
- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;
- коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;
- коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;
- коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купувати дешевий товар (ситуація на Україні).

Стратегія *лідерства за витратами* має і певні **ризики**:

- ✓ загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;
- ✓ загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;
- ✓ зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до спо-вільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;
- ✓ загроза зниження чутливості покупця до ціни, примі-ром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, кра-ще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг.

Щоб уникнути загроз, менеджерам слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою і інших способів завоювання покупця. А ще треба знати, що стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням забезпечують ще нижчі витрати.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.

Застосування стратегії диференціації стає *можливе* у міру того, як диференціюються, урізноманіт-нюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які непросто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими

додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде.

А тому стратегію диференціації слід **попередньо глибоко обґрунтувати** і впроваджувати *поступово та обережно*. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що „кидаються в око” і запам’ятовуються. А конкурентна перевага з’явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками.

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати **наступні наслідки**:

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові по-купці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

Стратегія оптимальних витрат - це стратегія, яка ніби об’єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару. **Ідея по-лягає** у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців *по всіх параметрах* товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й від-мінними характеристиками, а пізніше, використовуючи пере-вагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характери- тики товару, тальки, знову ж таки, дешевше і т.д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витрата-ми, чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по основних параметрах) за цінами, прийнятними покупцям. Наперед виступає уміння одночасно керувати ви-тратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

Найвдалішим **результатом впровадження стратегії** оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з більш низькими

витратами та наміру стати лідером по низьких витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги.

На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку **спеціалізацію** підприємства, його окремих СОБ. Мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента.

Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити **гарні результати** наступне:

- а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;
- б) сегмент має гарний потенціал для зростання;
- в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців дано-го сегменту;
- г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;
- д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;
- е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Стратегія упередження найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія упередження може бути **направлена** на:

- а) систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо);
- б) систему розробки товару та його виробництва (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва т.д.);
- в) систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні **етапи аналізу**:

- а) визначити напрям розвитку ринку,
- б) виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів,
- в) оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства.

3.3 Поняття диверсифікації діяльності підприємства

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Аналогічно у другій половині ХХ ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом *іміджу товару* (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами і умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурентною стратегією стала *диференціація ринку* або диференціація іміджу товару.

Стратегія диференціації ринку, отже, - це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару.

Оскільки, починаючи з другої половини ХХ ст., явища диференціації як товару так і ринку спостерігаються *одночасно*, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже **корпоративної стратегії**, яка називається *диверсифікацією* діяльності підприємства. Тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку. Причому одним із головних способів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств.

Поняття *диверсифікації* застосовується при формулюванні *портфельної* стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме – як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Якщо вектор росту спрямований на розвиток *ринку*, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства

– розвиток **маркетингу**. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток *товару*, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна **технології**. Якщо ж вектор росту спрямований *одночасно* і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія **диверсифікації**, то загальний напрямок простежується *слабкіше* ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалось, **диверсифікація означає** (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. *Здійснюватись вона може* як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності.

Диверсифікація може торкатися таких аспектів:

- продуктів (продукції);
- пунктів продажу продуктів фірми;
- споживачів і постачальників;
- засобів фінансування;
- технологій;
- баз НДіДКР.

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку.

- Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.

- Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло.

Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:

- коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);
- має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;
- коли підприємство не в змозі досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі.

Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

- ◆ досягти збільшення фінансової синергії;
- ◆ стабілізувати доходи;
- ◆ зменшити оперативний ризик;
- ◆ збільшити кредитні можливості (отримання позик) ;
- ◆ забезпечити зростання;
- ◆ використовувати резерви;
- ◆ пристосуватися до потреб клієнтів;
- ◆ змінити профіль підприємства.

Основними сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є:

- *концентрична диверсифікація* ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей закладених: в освоєному ринку, в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів);

- *горизонтальна диверсифікація* припускає розвиток на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту;

- *конгломеративна диверсифікація* полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках;

- *вертикальна диверсифікація* полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед).

Обґрунтування необхідності і можливості диверсифікації діяльності підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідної, вказаним сценаріям диверсифікації, стратегії.

3.4 Стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Стратегія диверсифікованого розвитку реалізується у тому випадку, коли фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії, наступні:

- ☐ 3.4.1 коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія «виходу» життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- ☐ 3.4.2 коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- ☐ 3.4.3 коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект;
- ☐ 3.4.4 коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- ☐ 3.4.5 коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- ☐ 3.4.6 коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);

3.4.7 ☐ при кращому використанні кадрового потенціалу.

Існують такі *основні види стратегії диверсифікації діяльності*:

1. *Стратегії концентричної диверсифікації*. Їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачують можливість застосування подібних технологій і каналів розповсюдження.

2. *Стратегії конгломеративної диверсифікації* характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це найскладніші до здійснення стратегії і їх успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб вони володіли, по-перше, виробничими

потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва. А однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення *спільних підприємств*.

3. *Стратегія горизонтальної диверсифікації* полягає в тому, що підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам.

4. *Стратегії вертикальної диверсифікації* полягають в тому, що фірма має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібної торгівлі (вертикальна диверсифікація вперед). Певною мірою *вертикальна диверсифікація аналогічна вертикальній інтеграції*.

Фірми, які диверсифікують свою діяльність, набувають *холдингової структури*. А практика показує, що помірний рівень диверсифікації сприяє покращенню економічних результатів, а надмірний ріст диверсифікації приводить до зниження рентабельності фірми.

Слід також відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом багато крупних компаній США і Західної Європи відмовилися від конгломеративної структури (стратегії), розпродали непрофільні підприємства і сконцентрували увагу на основній діяльності, тобто, реалізували стратегію скорочення.

Стратегія конгломеративної диверсифікації нині переважає серед підприємств більшості країн економічного буму: Південній Кореї, Індії, Бразилії, а також в Японії.

Можна визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна стратегія диверсифікації виявляється найбільш доцільною і ефективною.

3.5 Варіанти і критерії диверсифікації

Диверсифікація стосується *портфельної стратегії*, суттю якої є формування набору основних напрямків видів діяльності підприємства (конкурентна стратегія, як відомо, шукає способи успішної діяльності в кожному із цих напрямків і видів діяльності).

Диверсифікація може відбуватися за наступними *варіантами*:

❖ *Перший* – коли диверсифікація зв'язана з ***потребами*** споживачів. Вона являє собою освоєння нової для підприємства технології з метою продовжити обслуговування традиційного ринку. Такий варіант розвитку диверсифікації може здійснюватись або ж шляхом купівлі уже існуючої фірми з новою технологією, або ж створення нового виробництва, спираючись на внутрішні джерела.

❖ *Другий* шлях – власний розвиток нової для підприємства технології – вкрай важкий і складний. Нерідко, запровадивши продукцію з новою технологією, підприємство втрачало лідерство у галузі.

❖ *Третій* варіант диверсифікації - перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових технологій чи потреб ринку. Таку диверсифікацію називають ще ***конгломератною*** диверсифікацією. Вона здійснюється, як правило, шляхом придбання фірми. Тобто створюється новий конгломерат, який об'єднує підприємства багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним

ланцюгом. Ці підприємства діють як самостійні і лише фінансово та адміністративно залежать від головного офісу конгломерату.

Модифікацію (розширення) бізнес-портфеля підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Способи модифікації бізнес-портфеля підприємства

Другий варіант диверсифікації зв'язаний з *технологією* і полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб. Приклад – поширення електроніки у машинобудуванні. Здійснюється або шляхом

Критерії диверсифікації

Приймаючи рішення про диверсифікацію підприємства, вибираючи певні її варіанти, менеджери і власники переймаються бажанням досягти або синергізму, або ж гнучкості.

Прихильники *критерію синергізму* вибирають диверсифікацію, зв'язану або з новими потребами, або ж з новими технологіями. Названі варіанти диверсифікації менше ніж конгломератна диверсифікація відхиляються від звичайної діяльності підприємства, від її внутрішніх можливостей, а, отже, здатні повніше використати ефект синергізму. Відповідно таку диверсифікацію називають синергетичною.

Прихильники *критерію гнучкості* підприємства вибирають конгломератну диверсифікацію, вважаючи, що конгломерат володіє вищою конкурентною стійкістю завдяки гнучкості.

Альтернативою диверсифікації є *інтернаціоналізація*, тобто розширення бізнесу за рамки поточної географії.