

Тема 4 Стратегії зовнішнього розвитку підприємства

4.1 Альтернативи розвитку підприємства

4.2 Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства

4.3 Стратегії виходу на зовнішні ринки

4.4 Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

4.1 Альтернативи розвитку підприємства

Сучасні тенденції ділового розвитку господарюючих суб'єктів, новітні теоретичні дослідження та розробки в теорії стратегії підприємства вимагають змінювати акценти стратегічного управління в напрямку визначення можливого організаційного розвитку з метою удосконалювання способу інтеграції організації у бізнес-простір. Проблема дослідження та обґрунтування доцільності розвитку підприємства має дві складові. З одного боку - це проблема розробки стратегії бізнесу (функціональної складової підприємства), з іншого – обґрунтування організаційного розвитку підприємства, що забезпечує його зростання як бізнес- системи.

Найбільш розповсюдженим способом розвитку підприємств є внутрішнє (або органічне) зростання. Сутність його полягає у кількісній зміні складу і взаємозв'язків підсистем підприємства через розвиток власних компетенцій та створення нових компонентів для самостійного здійснення усіх внутрішніх видів діяльності. Таким чином досягається активація основних індикаторів зростання: нарощування виробничих потужностей, збільшення кількості працюючих і відповідно обсягів реалізації продукції та послуг.

Альтернативою внутрішньому (органічному) зростанню є розвиток підприємства через зовнішнє зростання, за якого відбувається залучення та використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій для здійснення внутрішніх видів діяльності підприємства або їх комбінування, результатом чого є створення нової інтеграційної бізнес-системи.

Іншими словами можна сказати, що розвиток підприємства може бути: внутрішнім – через розширення асортименту продукції, і це є концентрований інтенсивний) розвиток по продукту; та зовнішнім – в даній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку. Наприклад, шляхом придбання іншої фірми або об'єднання фірм. І це є інтеграція або інтегрований розвиток підприємства.

Цілями інтеграції насамперед є: зменшення невизначеності у постачанні і збуті; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Виділяють такі основні сценарії зовнішнього, тобто інтегрованого розвитку: зворотна і пряма вертикальна, горизонтальна і діагональна інтеграція.

Зворотна вертикальна інтеграція спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо. Реалізація стратегії зворотної інтеграції може

зменшувати залежність фірми від коливання цін на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції.

Пряма вертикальна інтеграція знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції (тобто над підприємствами-споживачами продукції підприємства-виробника, яке зацікавлене в інтеграції з метою гарантування стабільності збуту, або над гуртовими підприємствами і збутовими організаціями). Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника.

Методами вертикальної інтеграції виступають консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація.

Консолідація передбачає заключення певного підприємства як філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, що здійснює більше ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств з виділенням основного, з інтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг (розроблення технології, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо).

Франчайзинг передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

Цільова пролонгація передбачає досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків.

Горизонтальна інтеграція виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому самому ринку, що і фірма. По суті, цей вид інтеграції підприємства є аналогічним концентрованому (інтенсивному) розвитку підприємства за сценарієм посилення позицій на ринку.

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути такими:

- делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;
- створення асоціацій;
- створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із інтегрованих підприємств у галузі. В цих випадках певні питання (наприклад, щодо цін на продукцію чи послуги) можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі;
- створення спільних фінансових органів (банків, холдингів, ФПГ тощо);
- створення органів управління майном (трастів);
- взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

Діагональна інтеграція передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які залучаються в технологічний ланцюг підприємства. Мета діагональної інтеграції – здійснення впливу на деякі підприємства, що викликають певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок з боку даного підприємства.

Треба відмітити, що рішення про злиття (чи роз'єднання) підприємства треба приймати лише у випадку, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

4.2 Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства

Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідних стратегій інтеграції або роз'єднання. Розглянемо стратегії, що відповідають зазначеним напрямкам зовнішнього розвитку підприємства. Основними є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграцій.

Стратегія горизонтальної інтеграції. Суть цієї стратегії полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або (придбання) викупу. Завдяки таким діям утворюється нове більш велике підприємство. Такі підприємства:

- мають кращі можливості отримання кредитів;
- володіють більшою часткою ринку;
- характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю продукції, меншими затратами на маркетинг;
- мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- отримують можливість збільшення кількості пропонованих продуктів в межах того ж ринку;
- отримують можливість збільшувати оборот капіталу (що дозволяє поновити і оновити основні фонди, отримати патенти тощо).

Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги (тобто зумовити об'єднання підприємств можуть такі фактори):

- отримання додаткового зиску і переваг завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного накопиченого досвіду;
- збільшення частки на ринку з метою досягнення монопольних вигод і переваг;
- зниження витрат на розвиток підприємства;
- зростання фінансового потенціалу, який полегшує виконання НДДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження;
- зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів;
- краще використання керівних кадрів;
- досягнення зиску і переваг завдяки взаємному схрещуванню технологій і винаходів без придбання ліцензій.

Стратегію горизонтальної інтеграції часто застосовують великі фірми, які володіють значними (надлишками) капіталів. Вона веде до створення нових знань і вмінь якості синергетичного ефекту.

Стратегія горизонтальної інтеграції корисна і ефективна при міжнародній експансії фірм (наприклад, через створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки (за рахунок зменшення, в такому випадку, витрат на вихід на нові ринки, використання накопиченого досвіду, становища партнера, каналів його збуту тощо).

Метою стратегії горизонтальної інтеграції є обмеження конкуренції в обраних галузях, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами.

Дана стратегія є досить привабливою для українських фірм, для яких характерним є відсутність капіталів, застарілі технології, недостатні знання у сфері маркетингу. Вона дозволить їм, завдяки кооперації з зарубіжними фірмами, на основі синергетичного ефекту, вижити і розвиватися.

Стратегії вертикальної інтеграції застосовуються переважно в ситуаціях, коли фірми наштовхуються на бар'єри розвитку ринку в географічному або виробничому планах.

Стратегія вертикальної інтеграції (СВІ) полягає у об'єднанні в межах одного підприємства технологічно відокремлених стадій виробництва, розповсюдження, продажі або інших господарсько-економічних процесів.

В галузях, які переживають падіння обсягів продаж, популярною є перша форма СВІ: вона дає шанс розширити діяльність фірми на нові сфери (наприклад, фірми, що займаються переробленням продовольчої сировини, використовують постачальників упаковки, а фірми, які займаються розповсюдженням готових продуктів, викуповують їх виробників).

Другий варіант СВІ (продажна інтеграція) є привабливим для виробника, який зіштовхнувся з труднощами щодо продажу власної продукції. Перевага: підприємство забирає собі роздрібну надбавку і отримує можливість краще обслуговувати клієнтів. Недоліки: високі капітальні затрати і ускладнення сфери управління.

За допомогою СВІ можна досягнути такі вигоди і переваги:

- кращі можливості для диференціації виробу;
- доступ до каналів поширення;
- кращий доступ до інформації про ринок;
- економія витрат в результаті об'єднання виробництва, продажу і контролю;
- доступ до технологій і патентів приєднаних фірм;
- забезпечення гарантованих поставок впродовж: нарощування випуску нових виробів і забезпечення збуту впродовж періодів зниженого попиту.

Але вертикальна інтеграція не є рекомендованою стратегією для фірм, що швидко розвиваються, а також для тих, в яких обсяг продаж різко зменшується, тобто для динамічних галузей. І є доцільною до застосовування для фірм, що працюють в стабільних галузях, де вона використовується для зниження витрат і, таким чином, покращення конкурентного становища фірми.

Основні переваги СВІ такі:

- можливість контролю затрат і якості;
- забезпечення своєчасних поставок;
- можливість часткової диверсифікації сфери діяльності.

Але слід відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом популярність стратегії вертикальної інтеграції знизилась, особливо це стосується стратегії зворотної інтеграції (у напрямку джерел сировини і комплектуючих). Дедалі більше компаній продають виробництва з виготовлення деталей, напівфабрикатів і зосереджуються на ключових напрямках бізнесу. Наприклад, "Дженерал Моторз" – це одна з найбільш вертикально

інтегрованих компаній у світі, продала свою дочірню компанію "Белпбі" (один з найбільших світових виробників частин до двигунів). Разом з тим, в багатьох галузях стратегія прямої інтеграції (орієнтована на кінцевого споживача) є достатньо привабливою і перспективною. Зокрема очікується, що розвиток електронної комерції та зростання обсягів реалізації через Інтернет сприятимуть розвитку цього напрямку стратегічного розвитку бізнесу компаній.

4.3 Стратегії виходу на зовнішні ринки

На сучасному етапі розвитку світової економіки західні компанії віддають також перевагу стратегії глобалізації, тобто просуванню за кордон, завоюванню нових географічних ринків.

В основу стратегії глобалізації можуть бути покладені такі базові стратегії, як розвитку (розширення) ринку, горизонтальна і вертикальна інтеграція, створення спільних підприємств, диверсифікація. Найбільшого успіху у глобалізації досягають фірми, що вдало поєднують стандартизацію (це дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство в сфері мінімізації витрат) з урахуванням місцевих особливостей (наприклад, компанія "МкДональдз").

Можливі форми виходу на зовнішній ринок відрізняються в залежності від того, експортує підприємство продукцію, виготовлену ним на своєму ринку, чи створює виробниче відділення на закордонному ринку.

Експорт продукції на закордонний ринок – одна з найбільш розповсюджених форм виходу підприємства на зовнішній ринок. Його очевидна привабливість з точки зору багатьох (особливо не дуже великих підприємств) складають в мінімальних витратах по завоюванню ринку, а також можливості своєчасного передбачення усіляких ризиків, та їх страхування. Експорт, як стратегія виходу на зовнішній ринок може застосовуватися на різних стадіях зрілості ринку, і представляє вигоди у наступних випадках:

- підприємство недостатньо велике для організації виробництва за кордоном;
- технологія та інші особливості виробництва не дозволяють перенести його в іншу країну;
- виробництво за кордоном менш прибуткове;
- організація виробництва небажана по політичним та соціальним причинам;
- ринок не достатньо великий і попит на ньому недостатньо стабільний.

Непрямий експорт передбачає продажу товарів за кордон через закордонні посередницькі організації, к котрим відносяться оптові торговці, агенти експортера, імпортера, роздрібні торговці. Дана стратегія полягає в передачі власності та усіх ризиків посереднику, які продають товар на зовнішніх ринках. Це самий дешевий та найменш ризикований спосіб.

Підприємство не бере участь безпосередньо в міжнародній торгівлі в тому розумінні, що в ньому немає відділу, що займається зарубіжними поставками. Закордонні поставки обробляються як звичайні поставки на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям.

Перевагами усіх форм непрямого експорту є те, що вони дозволяють підприємству легко реалізувати можливості, що відкриваються на міжнародному ринку без виділення великих людських та організаційних ресурсів. Недоліком даної

стратегії є низький рівень залучення підприємства в міжнародну торгівлю і відсутні можливості придбання міжнародного досвіду і роботи на перспективу.

Прямий експорт передбачає безпосередню участь підприємства-виробника в експортних операціях, або участь через власне відділення за кордоном. Дана стратегія передбачає більше залучення підприємства. В цьому випадку підприємство саме управляє функцією експортера, не передає її будь-кому. Це потребує створення відділу, відповідального за міжнародну роботу, котрий повинен займатися аналізом зарубіжних ринків, товарообігом, визначенням цін і т.п.

Прямий експорт більш підходить для товарів промислового призначення, при поставках товарів в рамках міжурядових угод, а також при продажу товарів значним мережам універсальних магазинів чи підприємцям, торгуючим по каталогам.

Створення будь-якої з форм прямого експорту може дати наступні переваги:

- значно більший контроль над усією маркетинговою діяльністю на закордонному ринку;
- ріст інформації про ринок;
- перспективний ріст об'єму продаж;
- зниження в перспективі торгових витрат в розрахунку на 1 одиницю товару за рахунок росту об'єму продаж.

Недоліком такої стратегії є те, що організація прямого експорту є досить коштовною і потребує значних затрат ресурсів.

В деяких випадках експорт може виявитися заважким або навіть неможливим з причини великих транспортних витрат, митних тарифів або обмежень на імпорту (квоти), преференцій для місцевих виробників. В такому випадку виробництво на закордонних ринках є більш доцільним та економічно оправданим. На користь такого рішення можуть також впливати і такі фактори, як розмір та привабливість ринку, сприятливий рівень виробничих витрат, близькість до покупців, пільги, надані владою.

4.4 Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства як інтеграційної стратегії охоплює такі етапи:

1. визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа постачальників, підприємств, що обслуговують підприємства постачальників і споживачів;
2. визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств галузі, тобто підприємств, що випускають аналогічну чи подібну продукцію;
3. визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, що технологічно пов'язані з постачальниками, споживачами чи інвесторами даного підприємства;
4. впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності створення інтеграційних структур;
5. формування можливих варіантів інтеграційних стосунків з кожним вибраним підприємством;
6. організаційно-економічний аналіз процесу інтеграції, витрат та можливих результатів кожного варіанта з врахуванням можливих ризиків;

7. визначення суми можливих затрат на реалізацію інтеграційної стратегії;
8. вибір з урахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту, оптимального портфелю заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії.

Для встановлення оптимального рівня зовнішнього розвитку (інтеграції) підприємства застосовують певні кількісні вимірювачі: співвідношення працівників, вартості активів, доданої вартості в основному і допоміжному виробництвах тощо.

Значний вплив на вибір і реалізацію стратегії зовнішнього розвитку здійснює розмір підприємства. Питання про його оптимальні розміри (межі) залежить від конкретної ситуації і типу підприємства, стадії його життєвого циклу, вибраної системи управління, економічного середовища на період функціонування тощо. Межі зовнішнього розвитку, а відтак і розміру підприємства визначаються такими факторами: економічною ефективністю від синергії в результаті інтеграції, зміною соціального статусу керівників у результаті інтеграції, рівнем керованості підприємства, сприйнятливостю до ринкових сигналів, цілеспрямованістю функціонування підприємства, науково-технічний прогресом і технічним рівнем підприємства, інформаційною проникливістю підприємства.

Стратегії зовнішнього розвитку підприємства, крім встановлення інтеграційних зв'язків з підприємствами, також повинні передбачати рішення щодо розірвання небажаних зв'язків. Таким чином, частково до стратегій зовнішнього розвитку підприємства треба віднести і дезінтеграційну стратегію, яка б зводила бар'єри між підприємствами з метою протидії конкуренції з боку потенційних конкурентів, які можуть прийти з суміжних галузей. Ці бар'єри створюються за рахунок: економії витрат від досягнутого обсягу виробництва; закріплення права власності на продукцію шляхом ліцензування, патентування тощо; репутації продукції, обумовленої репутацією підприємства; необхідних для конкурента і надлишкових для даного підприємства витрат на переміщення капіталу на новий ринок; наявного доступу до каналів розподілу і постачання.

Якщо підприємству за рахунок цих факторів вдалося створити бар'єри для входження конкурентів в бізнес, то поява нових конкурентів є малоімовірною. А вкладання засобів в інтеграційну стратегію розвитку забезпечує зниження ризику в діяльності підприємства і відповідно гарантує успішну його роботу в майбутньому.

Можна визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна стратегія зовнішнього розвитку виявляється найбільш ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії зовнішнього розвитку, ілюструє таблиця 8.1.

Таблиця 8.1

Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею	1. Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг у конкурентній боротьбі. 2. Коли організація конкурує в галузі яка швидко зростає й очікується продовження розширення ринків збуту. 3. Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потреби ринку).
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	1. Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі. 2. Коли організація конкурує в галузі яка швидко зростає й очікується продовження розширення ринків збуту. 3. Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів.
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	1. Коли організація може стати монополістом у певному регіоні. 2. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги. 3. Коли конкуренти допускають помилки через недостатній досвід управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація.
4	Діагональна інтеграція	Освоєння випуску нових продуктів які не збігаються з традиційним профілем організації	1. Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку. 2. Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими.
5	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	1. Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну. 2. Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології. 3. Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки.

Слід також відмітити, що фактично усі стратегії зовнішнього розвитку, тобто інтеграційні стратегії, за своїм змістом фактично є стратегіями диверсифікаційного типу, так як передбачають проникнення на нові ринки чи в нові галузі бізнесу, що і є змістом диверсифікації. А різниця полягає лише в тому, що у випадку зовнішнього розвитку чи інтеграції ми маємо справу із встановленням контролю над іншими підприємствами, придбанням інших підприємств або створенням нових дочірніх підприємств з боку даного підприємства.