

УДК 338.33:658

Гадзевич І.О.

*аспірант кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ПЕРЕХОДУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті розглянуто існуючі підходи до обґрунтування доцільності проведення диверсифікації діяльності підприємства та економічного оцінювання ефективності. Визначено передумови зростання ринкової вартості підприємства за рахунок розширення обсягів діяльності. Запропоновано алгоритм обґрунтування переходу підприємства до стратегічних змін.

Ключові слова: диверсифікація, ринкова вартість підприємства, інвестиційний проект, ефективність диверсифікації діяльності, управлінські рішення.

Гадзевич І.О. РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ПЕРЕХОДА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены существующие подходы к обоснованию целесообразности проведения диверсификации деятельности предприятия и экономической оценки эффективности. Определены предпосылки роста рыночной стоимости предприятия за счет расширения объемов деятельности. Предложен алгоритм обоснования перехода предприятия к стратегическим изменениям.

Ключевые слова: диверсификация, рыночная стоимость предприятия, инвестиционный проект, эффективность диверсификации деятельности, управленческие решения.

Gadzevych I.O. DEVELOPING AN ALGORITHM FOR TRANSITION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE TO DIVERSIFICATION OF ITS ACTIVITIES

The article describes the existing approaches to the rationale for conducting the diversification of the company and economic evaluation of effectiveness. The preconditions of the growth in the market value of the enterprise through the expansion of the volume of activity are identified. An algorithm for transition of industrial enterprise to diversification of its activities is proposed.

Keywords: diversification, the market value of the company, the investment project, the effectiveness of diversification of activities, management decisions.

Постановка проблеми. В умовах, коли підприємства змагаються за обмежені ресурси та споживача, виникає необхідність більш ефективного використання ресурсів для досягнення результатів своєї діяльності. Потреба у збільшенні прибутку, розширенні обсягів діяльності та збільшенні ринкової вартості ставить підприємство перед вибором шляху, за допомогою якого можна найкраще це зробити. Одним із найпоширеніших способів є диверсифікація діяльності, ухвалення рішення про яку одночасно вимагає визначення її типу, масштабу і фінансових ресурсів, необхідних для здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велику увагу визначенню мотивів, напрямків, методів та чинників диверсифікації приділено в публікаціях І. Ансоффа, М. Корінько, Р. Кунца, Ж. Ліувіля, В. Момота, А. Наливайко, А. Стрикленда, А. Томсона, З. Шершньової та ін. Проблематику оцінювання ефективності диверсифікації діяльності вивчали, зокрема, С. Алтухов [1], Х. Грехем [6], В. Дереза, Н. Маслак, М. Паск'є, С. Попова [3], М. Радева, І. Скворцов, О. Цогла [4] та ін. Проте питання, які стосуються обґрунтування управлінських рішень щодо здійснення, послідовності та доцільності диверсифікації, недостатньо вивчені й узагальнені. Це обумовило вибір теми та актуальність дослідження.

Постановка завдання. Завдання дослідження полягає в розробці алгоритму переходу промислового підприємства до диверсифікації діяльності та визначенні передумов зростання його ринкової вартості за рахунок розширення обсягів діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності має ґрунтуватися на економічних розрахунках та стратегічних перспективах, що бачить перед собою підприємство. Зрозуміло, що при скороченні діяльності недоцільно проводити диверсифікацію. Проте це

може бути й антикризовим заходом. Тому, головною передумовою диверсифікації є потреба у зростанні підприємства. Слід зробити прогноз, яким чином розширення сфери діяльності підприємства вплине на існуючі та потенційні ринки, що планує зайняти підприємство. Оцінка доцільності диверсифікації має враховувати ризики, що пов'язані як з освоєнням нового виду діяльності, та ті, що виникають у разі продовження діяльності та посилення ведення конкурентної боротьби на ринку існуючого продукту. Для оцінки доцільності диверсифікації діяльності слід перш за все порівнювати витрати та дохід, що може бути отриманим. Якщо дохід перевищує витрати, то впровадження даної стратегії є доцільним. Але для прийняття найбільш ефективного рішення потрібно оцінити та порівняти усі альтернативні шляхи зростання підприємства. Оцінка доходів та витрат має мати довгостроковий характер та оцінювати подальшу стратегічну перспективу [2, с. 60].

Перед прийняттям рішення про диверсифікацію проводиться традиційний фінансово-економічний аналіз стану основних систем диверсифікованого підприємства – в основному виробництва, фінансів і персоналу. При цьому у зв'язку з відсутністю єдиної методики такого аналізу отримані результати не можуть порівнюватися і формувати основу для об'єктивної оцінки.

Оцінка ускладнюється також відсутністю індивідуальних для кожного виду діяльності нормативних значень окремих показників, в межах яких діяльність підприємства може бути визнана ефективною.

На наступному етапі на підставі результатів проведеного аналізу обирається проект диверсифікації. Традиційно вибір ґрунтується на рішеннях керівництва диверсифікованого підприємства. Основою для визнання обраного проекту ефективним є аналіз таких показників:

1. Залежно від величини отриманого прибутку: зміни розміру прибутку, рівня рентабельності.

2. Залежно від результатів використання робочої сили підприємства: зміни кількості робочих місць, зміни середньої заробітної плати працівників, зміни продуктивності праці, зміни кваліфікаційного складу працівників.

3. Залежно від використання основних виробничих засобів підприємства: зміни фондівіддачі, фондоозброєності праці.

По кожному з наведених показників пропонується здійснювати порівняння за трьома значеннями:

- фактичної величини показника за період, що передує переходу до диверсифікації;

- планованої величини показника від традиційної діяльності;

- планованої величини показника від диверсифікаційної діяльності [1].

Основою для порівняння є значення показника за період, що передує переходу до диверсифікації. В даний час в умовах кризи щорічно спостерігається зниження всіх пропонованих показників діяльності більшості промислових підприємств $\Pi_{звіт}$. Тому можна припустити, що значення цього показника буде перевищувати планове значення показника від традиційної діяльності:

$$\Pi_{звіт} > \Pi_{трад. план},$$

де $\Pi_{трад. план}$ – планове значення показника від традиційної діяльності.

Виконання цієї умови є однією з основних причин переходу підприємства до диверсифікації діяльності, який буде визнаний обґрунтованим у тому разі, якщо:

$$\Pi_{див. план} > \Pi_{трад. план};$$

$$\Pi_{див. план} \geq \Pi_{звіт};$$

де $\Pi_{див. план}$ – планове значення показника від диверсифікаційної діяльності.

Рівність між значенням показника за звітний період і плановим значенням показника від диверсифікації діяльності визнається як умова обґрунтованості переходу підприємства до диверсифікаційних змін [1]. Це відбувається в силу того, що при тенденції до зниження основних показників діяльності підприємств збереження їх значення на рівні попереднього року в реальних умовах розглядається як позитивний результат реалізації диверсифікаційного проекту.

Значимість показників відрізняється один від одного. При цьому жоден з них не може бути названий визначальним, тобто значення якогось одного з показників не може однозначно вирішити питання на користь переходу до диверсифікації або відмови від неї. Причина цього полягає в тому, що в якості цілей диверсифікації діяльності промислового підприємства розглядається збільшення прибутку, збільшення зайнятості трудових і виробничих ресурсів підприємства. У процесі досягнення цих цілей можливе виникнення протиріч, вирішення яких вимагає обліку та комплексної оцінки всіх показників.

Найбільш істотними традиційно є показники зміни величини отриманого прибутку. Вони стають узагальнюючими в оцінці результатів господарської діяльності підприємства. Другими за значимістю є показники використання робочої сили, так як диверсифікація діяльності – основний напрям збереження кадрового потенціалу диверсифікованого підприємства. Меншу відносну значимість мають показники використання виробничих засобів підпри-

ємства, що, тим не менш, не дає права їх не враховувати [3, с. 220].

Слід зазначити, що проведений аналіз значимості показників не є основоположним, і в реальних умовах слід говорити про коригування пріоритетів. Зокрема, ринкова вартість підприємства в конкурентній економіці є найважливішою комплексною оцінкою успішності будь-якої діяльності, оскільки вона чутливо й адекватно реагує на зміну як поточного, так і перспективного фінансового стану підприємства. Тим часом далеко не всі менеджери, приймаючи ті чи інші управлінські рішення, враховують можливу реакцію цього показника на них.

Безліч управлінських рішень, що ставлять за мету досягнення максимальної ефективності діяльності за допомогою розширення номенклатури продукції, приймається в розрахунок на появу ефекту синергії, ідея якого, як уже зазначалось, полягає в тому, що об'єднання окремих виробництв в загальну систему дозволяє поліпшити вихідні показники ефективності за рахунок додаткової економії від масштабу виробництва. Саме ефект масштабу враховується при ухваленні рішення про вихід на нові ринки з новою продукцією і вбудовуванні в існуючу виробничу систему нових елементів, що дозволяють реалізувати задумане [3].

На оцінку ринкової вартості підприємства при диверсифікації його діяльності впливають як мінімум два різноспрямовані чинники: з одного боку, дійсно існує ефект віддачі від масштабу, що сприяє зростанню прибутку, з іншого – впливає зростання втрат від розсіяння управлінської уваги менеджерів. Для того, щоб продавати продукцію в нових сегментах, необхідно значно розширити обсяг знань маркетингових служб щодо цих сегментів ринку і додатково залучити фахівців для просування цієї продукції і поточного управління продажами. Якщо це не робиться, і, здавалося б, витрати не зростають, знижується ефективність продажів інших продуктів на інших сегментах, що також тягне за собою втрати. Ускладнення виробництва часто супроводжує розширення асортименту продукції, викликає аналогічні процеси в технічних і постачальницьких службах, що також негативно впливає на кінцевий ефект.

Тому поки ефект масштабу «справляється» з втратами від ускладнення об'єкта управління, сумарна складова цих ефектів має позитивний вплив і вартість підприємства дійсно зростає в міру розширення спектру діяльності. Але починаючи з деякого порогового значення, темпи зростання ефекту масштабу сповільнюються, а втрати збільшуються зростаючими темпами. В результаті знижуються грошові потоки і підприємство знецінюється всупереч прогнозованому зростанню його вартості. Проте існує оптимальний рівень диверсифікації, який максимізує вартість діяльності. Потенційний ефект синергії, що виникає в складних системах і в разі об'єднання зазвичай має позитивний знак, може бути реально досягнутий далеко не завжди, оскільки надлишкове ускладнення самої системи неминуче спричиняє появу більш вагомих негативних ефектів.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що доцільна диверсифікація та розширення діяльності сприяють зростанню ринкової вартості підприємства. Якщо розширення асортименту виробленої продукції здійснюється плановірно, у міру створення необхідних інвестиційних ресурсів, то підприємство з успіхом може вийти на рівень диверсифікації, який максимізує його ринкову вартість.

Якщо ж темпи розширення досить великі, підприємство починає стикатися з «фінансовими пере-

вантаженнями», які через кілька переходів призводять до ослаблення конкурентної позиції, зниження грошових потоків по решті продукції і знецінення ринкової вартості підприємства. Ефект масштабу в цій ситуації багаторазово перебивається зростаючою потребою в оборотному капіталі, що неминуче накладає фінансові обмеження на перспективи подальшого зростання всього підприємства.

Звідси можна зробити висновок про наявність не тільки оптимального рівня диверсифікації, але й фінансових обмежень на темпи його досягнення. Як показує практика, неврахування того факту, що не всяка диверсифікація виявляється вартісно доступною, підводив до межі банкрутства чимало підприємств, захоплених невинувато високою ростом.

На розширення номенклатури вироблених виробів, як правило, найбільший вплив робить той набір і рівень технологій, які діють на підприємстві. Новий продукт, як правило, вбудовується в загальну систему, можливо, із залученням додаткових виробничих елементів. Це здається розумним з позицій підвищення ефективності використовуюваного обладнання та часто обіцяє деяку синергію. Але, як показує практика проведення фінансово-економічного аналізу деяких підприємств, нерідко це тягне настільки серйозне ускладнення виробництва, що управляти ним стає надзвичайно важко. Причина полягає не тільки в розсіянні уваги менеджерів внаслідок збільшення кількості об'єктів управління. Великою проблемою виявляється зниження ступеня свободи в прийнятті рішень щодо реструктуризації випуску, оскільки складність структури виробництва, обумовлена великою кількістю непростих взаємозв'язків між окремими продуктами, створює об'єктивні перешкоди для проведення будь-якої істотної реструктуризації.

У такій ситуації прийняття низки фінансово-обґрунтованих ефективних рішень виявляється неможливим технологічно і нездійсненним в принципі. Мова йде не про появу нових продуктів (теоретично для них можна просто придбати окрему виробничу лінію), а про неможливість ліквідації найбільш неефективних з існуючих продуктів на користь більш ефективних. Так, якщо деякий продукт виробничої програми в силу технології створює в своєму виробництві побічні продукти, що використовуються і є необхідною сировиною в інших виробництвах, то від нього залежать не тільки потенційні обсяги випуску більшої частини продукції, яка виробляється на підприємстві, але і їх ефективність, оскільки самостійно вироблена сировина, як правило, виявляється більш дешевою, ніж придбана на стороні. До того ж ліквідація або часткове скорочення виробництва такого продукту призводить до інших небажаних наслідків, які без детального вивчення як технологічної системи підприємства, так і рівня фінансування окремих виробничих процесів просто не потрапляють в зону уваги управлінців на стадії прийняття рішення.

Зниження обсягів випуску таких продуктів або повна їх ліквідація призводять до катастрофічного зниження ринкової вартості підприємства. При цьому розкладання ринкової вартості підприємства на складові, обумовлені окремими продуктами, показує спочатку негативний внесок таких продуктів у сумарну оцінку діяльності. Виходячи з економічної доцільності можна було б стверджувати, що саме ці продукти і повинні в першу чергу бути виключені з виробничого плану, оскільки з їх «відходом» має зникнути й небажаний негативний ефект, ними внесений. Але виявляється, що в підсумку виходить якраз навпаки. Це вимагає вирішення протиріччя.

Суть в тому, що сумарна оцінка впливу таких продуктів на інші виробництва, також вимірювана його внеском у ринкову вартість всього підприємства, в більшості випадків значно перевищує негативну оцінку продукту самого по собі. У результаті з урахуванням системних ефектів такий продукт набуває позитивної оцінки (ту саму величину, на яку знижується вартість підприємства при його ліквідації), а залежні продукти найчастіше оцінюються негативно. Це означає, що основна функція такого продукту – не отримання прибутку, а підтримання інших виробництв, які й покликані компенсувати існування неефективного споживача грошових коштів. Без такого підживлення залежні високоєфективні продукти раптом стають споживачами грошових коштів та потенційного економічного ефекту.

Виникає замкнуте коло: підвищення вартості підприємства вимагає реструктуризації випуску на користь більш ефективних продуктів шляхом усунення неефективних, але якраз від них позбується і не можна. Саме це і означає, що боротися з «пожирачами» економічного ефекту підприємство в таких випадках не може.

Ситуація, коли ефект синергії настільки високий, що позитивна оцінка вартості підприємства багато в чому обумовлена саме ним, може бути трактована двояко. З одного боку, можна стверджувати, що на даному підприємстві виробництва об'єднані в систему настільки ефективно, що при даному рівні диверсифікації завдяки системним зв'язкам з усіх одержаний максимальний ефект, якого не могло бути в сукупності незалежних виробництв. З іншого боку, стає зрозуміло, що таке виробництво некероване, нереструктуризоване, і підприємство не має можливості суттєво вплинути на вартість своїх акцій.

Чим складніший об'єкт управління, тим важче ним управляти, оскільки він набуває все більшої іммобільності. Внесення в цю систему будь-якого подразника (у даному випадку у вигляді управлінського рішення) виводить її зі стану рівноваги, такого важливого для такого виробництва, викликає ланцюгову реакцію по багатьох зв'язках усередині системи і часто призводить до протилежного результату. Чим складніша система, тим важче оцінити можливу реакцію системи на стадії прийняття рішення, а отже, тим вище непередбачуваність результату додавання управлінських зусиль. Цей факт в кінцевому підсумку позначається на керованості підприємства в цілому.

Таким чином, як надлишковий рівень диверсифікації, так і невинувато високі темпи розширення виробництва стають для підприємства важливою причиною погіршення якості управління, фінансового ослаблення підприємства і зниження в результаті ринкової вартості підприємства. Спрощення виробничої системи для зниження її внутрішньої самозалежності і додання їй керованості в найближчому майбутньому має стати одним з пріоритетних напрямків реструктуризації українських підприємств. Саме на шляху спрощення, а не ускладнення можливий пошук потенційного ефекту. Особливо важливо це враховувати тим підприємствам, які вже зараз стоять на порозі серйозної реструктуризації.

Обґрунтоване рішення про перехід до диверсифікації діяльності має базуватися на результатах порівняльного (комплексного) аналізу декількох альтернативних проектів розвитку підприємства. Основні компоненти даного аналізу представлені на рис. 1.

На етапі I – «Оцінка необхідності стратегічних змін» – здійснюється обґрунтування доцільності змін. У даному випадку в якості альтернатив розглядається тільки розширення поточної діяльності промислового підприємства або диверсифікація його діяльності (в практиці можливі й інші варіанти).

Вважається, що реалізація проекту стратегічного розвитку підприємства доцільна у випадку, якщо рентабельність проектів в цілому перевищує існуючу (прогнозовану) ставку за банківським кредитом (k) [2, с. 335].

У нашому випадку рентабельність буде тождозна внутрішній нормі рентабельності індивідуального проекту (IRR), яка визначає рівень прибутковості, з яким має реінвестуватись в проект вкладений капітал, щоб проект був як мінімум беззбитковим:

$$\left[\sum_{t=1}^n \frac{Invest_{(t)}}{(1+IRR)^t} \right] = \left[\sum_{t=1}^n \frac{CF_{(t)}}{(1+IRR)^t} \right],$$

де $Invest$ – одноразові капітальні витрати на проект, тобто початкові інвестиції (вихідні грошові потоки);

$CF_{(t)}$ – індивідуальний потік поточних доходів (за вирахуванням витрат) від проекту, що виникає в періоді t від моменту початку проекту, тобто чистий грошовий потік в кінці періоду t (вхідні грошові потоки);

n – термін реалізації проекту [2, с. 337].

Порівнянню піддаються показники IRR кожного альтернативного проекту, і для другого етапу аналізу відбираються тільки ті проекти, IRR яких більше k – ставки банківського процента (зазвичай їх більше, ніж один).

На етапі II – «Порівняння ефективності альтернативних проектів» – здійснюється розрахунок і порівняння ряду прогнозних показників альтернативних проектів:

- 1) періодів окупності для проектів (дисконтований строк окупності);
- 2) обсягів інвестицій у проекти;
- 3) стабільності грошових надходжень від проектів;
- 4) розмірів доходу в розрахунку на один рік проекту;
- 5) ризиків проектів.

У загальному випадку період окупності проекту (DPP) визначається:

$$DPP = \frac{Invest}{\frac{R}{(1+g)^t}},$$

де R – дохід у розрахунку на один рік проекту (обсяг аннуїтетних планованих надходжень від проекту),

g – ставка дисконтування [4, с. 102].

У свою чергу :

$$R = \frac{NPV}{1 - \frac{1}{(1+g)^n}},$$

де NPV – чистий дисконтований дохід (чиста теперішня вартість інвестиційного проекту) [4, с. 103].

Визначення ставки дисконтування g для диверсифікаційних напрямів діяльності підприємств являє собою складну задачу, від вирішення якої багато в чому за-

лежить попередня оцінка результатів диверсифікації. Враховуючи різноманіття варіантів реалізації стратегії диверсифікації, які мають можливість вибрати для себе підприємства, слід говорити про необхідність встановлення критеріїв визначення норми ставки.

Одним з основних критеріїв обґрунтованого переходу до диверсифікації діяльності є утримання рівня рентабельності діяльності диверсифікованого підприємства, як мінімум на попередньому рівні. Крім того, істотною умовою для нижньої межі ставки дисконтування виступає умова беззбитковості диверсифікованої діяльності. Принциповими умовами подібної безприбутковості є рівність дохідних і видаткових потоків від диверсифікації (ставка дисконтування більше, ніж ставка IRR).

Верхньою межею норми ставки дисконтування в залежності від напрямку диверсифікації діяльності може служити норма, прийнята на обраному в межах стратегії диверсифікаційних змін цільовому ринку серед виробників товарів (робіт, послуг), схожих з продукцією диверсифікованого підприємства.

Отже, визначення норми ставки дисконтування для конкретного напрямку диверсифікаційної діяльності відбувається в зазначених межах на підставі допустимого для самого підприємства рівня прибутковості проекту.

Слід також зробити наступне припущення: оскільки період окупності – часовий показник, він чутливий до нерівномірності фінансових потоків проекту. У зв'язку з цим рекомендується заміна нерівномірних (реальних) фінансових потоків, складно розподілених у часі, модельним аннуїтетним потоком.

Наступним при оцінці альтернатив проектів є визначення і порівняння розмірів необхідних обсягів інвестицій (IC). Практика показує, що майже завжди обсяг інвестицій на диверсифікацію діяльності буде більше коштів, необхідних для збільшення обсягів наявного виробництва за рахунок використан-

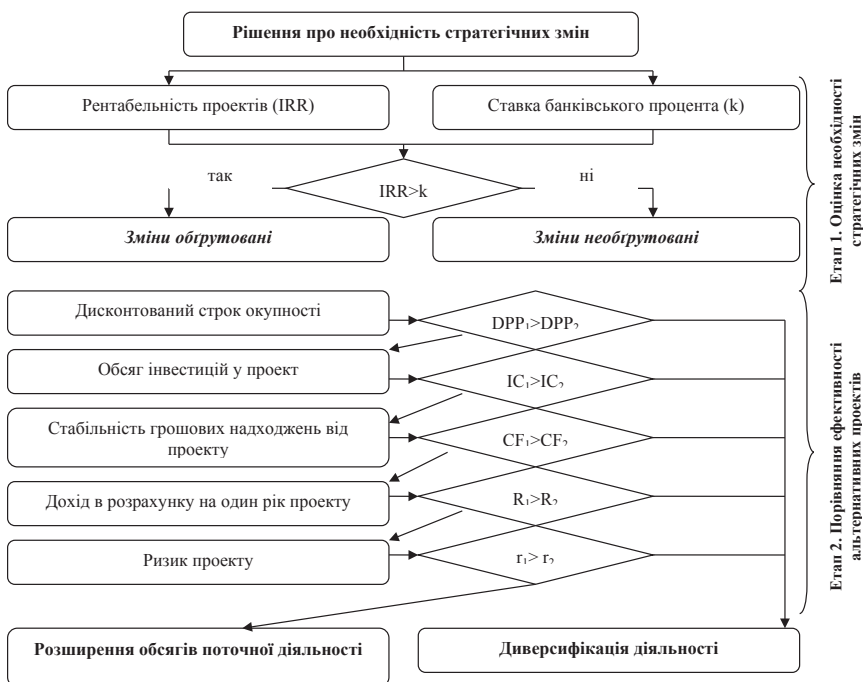


Рис. 1. Алгоритм обґрунтування переходу підприємства до стратегічних змін

Джерело: розроблено автором.

ня резервів виробничої потужності, або за рахунок фізичного масштабування використовуваних виробничих технологій.

Це пояснюється тим фактом, що збільшення обсягів поточної діяльності пов'язано в першу чергу зі збільшенням обсягів поточних змінних витрат і лише в окремих випадках передбачає розширення або модернізацію виробничих потужностей підприємства.

У зв'язку з цим слід визначити обсяг сукупних диверсифікаційних витрат як суму поточних витрати для *i*-го виду продукції і капітальних витрат для *i*-го виду продукції.

Поточні витрати розраховуються як сума прямих експлуатаційних витрати (витрати на технічну, інформаційну та іншу підтримку нового виробництва, розраховані з урахуванням частки податкових відрахувань від прибутку, а також поточні змінні витрати на виробництво товарів-новинок) і непрямих витрат на виробництво продукції (витрати на збільшення числа стратегічних зон господарювання і витрат на координацію між існуючими і новими стратегічними зонами господарювання, маркетингові витрати).

Після деякого рівня витратних потоків диверсифікація призводить до скорочення прибутку від діяльності в рамках диверсифікованих напрямків на одиницю вкладеного капіталу, оскільки підприємство в першу чергу експлуатує найбільш сприятливі можливості, а потім залишаються найменш прибуткові.

Таким чином, при визначенні витратних потоків від реалізації проектів диверсифікації діяльності одним з основних завдань є знаходження такого обсягу витрат на диверсифікацію, який не завдавав би значного збитку фінансово-економічному стану диверсифікованого підприємства і його основної діяльності.

Доведено, що оптимальний обсяг витратних потоків на реалізацію проекту диверсифікації можна визначити як точку перетину прямої сумарних витрат на диверсифікацію і прямої віддачі від вкладених коштів (прибутку на одиницю вкладеного капіталу).

Наступним при оцінці альтернатив проектів розвитку є стабільність грошових надходжень від проектів (CF). Для інвестора важливо, щоб кошти надходили рівномірно, згідно заздалегідь визначеним графіком. Проте на попередньому етапі дуже складно визначити, яка з інвестиційних альтернатив буде більш стабільною.

Щодо визначення ризиків варіантів проектів, доведено, що інвестиційний інструмент (напрямок діяльності) стає ринково обґрунтованим і підвищує ефективність функціонування підприємства, якщо в результаті проведених перетворень значення ризику стратегічного портфеля підприємства прагне до рівня середньоринкового (галузевого) ризику, скорегованого з урахуванням ризиків, що компенсуються інвесторами досліджуваного підприємства [1].

При монопродуктовому портфелі ризик підприємства буде максимальний. Однак диверсифікація товарного портфеля не може бути нескінченною, після додавання *i*-го товару (послуги) подальше розширення товарного портфеля буде надавати незначний вплив на зниження ризику.

Загальний ризик, що представляє собою ризик діяльності досліджуваного підприємства, може бути розрахований за допомогою моделі оцінки дохідності основних активів (САР).

При цьому в моделі необхідно враховувати рівень кореляції між напрямками діяльності підприємства, терміни реалізації проекту (тривалість проекту), структуру діяльності підприємства після стратегічних перетворень.

На заключному етапі аналізу визначається рівень найбільшого ризику, який клієнт готовий прийняти для збільшення очікуваної прибутковості від проекту диверсифікації.

Висновки з проведеного дослідження. На певному етапі розвитку перед підприємством постає питання доцільності посилення конкурентної боротьби на даному ринку або пошук альтернативних варіантів збільшення своєї ринкової вартості та розширення діяльності. Для вирішення цього питання повинні бути оцінені стратегічні перспективи, які виникають в разі прийняття певних стратегічних рішень, та проведений детальний аналіз, що має вказати на їх економічну доцільність.

Запропонований підхід дозволяє здійснити обґрунтований вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства, в тому числі диверсифікації діяльності. Основною позитивною стороною розроблених методичних вказівок можна вважати комплексність, що дозволяє врахувати інвестиційний, фінансовий та економічний аспекти розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алтухов С.И. Организационно-экономические механизмы диверсификации деятельности крупного промышленного предприятия : автореф. дис. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / С. И. Алтухов. – Новосибирск, 2004. – 19 с.
2. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві / Є. І. Богуславський // Науковий журнал «Економіка розвитку». – Х. : ХНЕУ, 2012. – № 4(64). – С. 59-63.
3. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. экон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.
4. Цюгла О.О. Обґрунтування управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства / І. Б. Скворцов, О.О. Цюгла // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів : Вид. НУ «Львівська політехніка», 2010. – № 684. – С. 218-222.
5. Шарп У. Инвестиции. / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейли [пер. с англ.]. : ИНФРА – М, 2001. – 1035 с.
6. Graham K. Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully – Kogan Page Publishers, 2009. – 225 с.