

УДК 332.05

**I.Ю. Іванович***Аспірант Хмельницького національного університету*

МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ)

Описано запропоновану автором статті матричну методикку вибору стратегії інвестування на прикладі диверсифікації діяльності господарства. Досліджено вагомність складових інвестиційного потенціалу (внутрішнє середовище) та спонукальних причин (зовнішнє середовище) при розробленні стратегічних дій для реалізації візії проекту.

Ключові слова: матричний підхід, інвестиційна діяльність, стратегія диверсифікації, інвестиційний потенціал, спонукальні причини

Постановка проблеми. Диверсифікаційні процеси у сільському господарстві та пов'язаних з ним галузях національної економіки розглядаються нині не лише в контексті мінімізації операційних ризиків та формування додаткових або альтернативних джерел прибутку, а й як спосіб удосконалення механізму використання ендогенного потенціалу господарства, що робить актуальними дослідження видів диверсифікації та їх впровадження в діяльність аграрних підприємств на базі стратегії інвестування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання диверсифікації виробництва та пов'язаних з нею інвестицій, особливо в секторі АПК, у вітчизняній економічній літературі й досі досліджено недостатньо, тоді як зарубіжний досвід потребує суттєвої адаптації до умов господарювання в Україні. Актуальними для сьогодення є напрацювання І.Д. Більського [2], О.В. Зоренко [3], М.Й. Малік [4], Н.І. Непогодіної [5], Т.І. Свободи [6] та ін. Однак, незважаючи на

глибокі дослідження цими науковцями загальних проблем диверсифікації, маловивченою залишається методика вибору напрямів диверсифікації з метою раціонального використання та розподілу інвестицій.

Метою статті є розгляд та обґрунтування теоретичних і методичних засад та прикладних аспектів вибору виду стратегії диверсифікації в інвестиційній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час вивчення інвестиційної діяльності господарств Ярмолинецького району Хмельницької області автором було розроблено та апробовано матричну методику вибору стратегії диверсифікації інвестиційної діяльності на прикладі ТОВ “Грін-Агро”, що спеціалізується на вирощуванні зернових культур.

Це підприємство в період 2010—2011 рр. здійснювало спільне будівництво молочно-товарної ферми, орієнтованої на заготівлю та перероблення молока, за створеним автором статті бізнес-планом та методичними рекомендаціями щодо матричної побудови вибору стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства.

На початку березня 2010 р. керівництво ТОВ “Грін-Агро”, оцінивши вагомі результати, досягнуті у вирощуванні та збуті зернових, ухвалило рішення про освоєння нового виду сільськогосподарської діяльності — заготівлі та перероблення молока на базі створення власної молочно-товарної ферми та взаємодії із заготівельниками з навколишніх територій. При цьому суперечки викликав вид стратегії диверсифікації інвестиційної діяльності (центрова, нецентрова чи стратегія єдності). Для економічного обґрунтування засад співпраці нами було розроблено аналітичну матрицю вибору стратегії дій та проведено відповідні економічні розрахунки для підтвердження його правильності.

Для попереднього вибору можливих стратегій диверсифікації автором створено відповідну матрицю, виходячи зі спонукальних причин до інвестиційної діяльності ТОВ “Грін-Агро”. З огляду на такі причини було використано 13 параметрів, що відповідали виду стратегії поведінки. Керівництву підприємства запропонували обрати певний критерій та відповідну стратегію; обраним критеріям присвоєно оціночний бал “1”, відхиленням — “0”. Підсумовування балів дало змогу зробити правильний вибір (див. табл. 1).

Поряд із цим, вибір стратегії було узгоджено з наявним інвестиційним потенціалом ТОВ “Грін-Агро”. У табл. 2 показано інвестиційну базу, потрібну для визначених за авторською класифікацією видів стратегій диверсифікації.

Зважаючи на причини, що спонукають прийняти рішення про впровадження конкретної стратегії (стратегій), та інвестиційний потенціал, наявний у ТОВ “Грін-Агро” (сильні сторони діяльності господарства, що надають конкурентні переваги або дозволяють повніше реалізувати наявний потенціал), можна обрати не тільки одну, а й декілька видів стратегій диверсифікації діяльності підприємства.

Таблиця 2. Інвестиційна база для різних видів стратегій диверсифікації

Вид стратегії	Інвестиційний потенціал					Усього
	Фінанси	Нематеріальні ресурси	Земельні ресурси	Виробництво	Маркетинг	
Центрова	1	0	1	1	0	3
Нецентрова	1	1	1	0	1	3
Стратегія єдності	0	1	1	1	1	4

Ієрархічну структуру запропонованої нами системи прийняття рішення про переваги тієї чи іншої стратегії (або набору стратегій) диверсифікації для конкретного підприємства ТОВ “Грін-Агро” показано на рисунку (див с. 84). На першому рівні виконується узагальнене оцінювання ринкових можливостей і загроз; на другому — узагальнене оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства (господарства); на третьому — попарне порівняння й визначення вагомості оціночних критеріїв оцінювання; на четвертому рівні — багатокритеріальне оцінювання стратегій і вибір найраціональніших з них.

Для визначення сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища для аналізованої стратегії запропоновано розширену шкалу оцінок (від -10 до $+10$). Це дасть змогу збільшити ступінь диференціації оцінки, чіткіше розділити варіанти порівнюваних рішень. Від’ємна (ліва) частина шкали (від -10 до 0) призначена для оцінювання факторів, що чинять негативний вплив (ринкових загроз), позитивна (від 0 до $+10$) — факторів, які впливають позитивно (ринкових можливостей).

Комбінування оцінок різних факторів слід здійснювати за відомими правилами [1], при цьому трансформували останні відповідно до змін шкали оцінювання. Отже, з авторськими уточненнями правила комбінування оцінок, що виражені коефіцієнтами впевненості, набувають такого вигляду (1—3):

$$K_0 = K_1 + K_2 \frac{10 - K_1}{10}, \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0; \quad (1)$$

$$K_0 = |K_1| + |K_2| \frac{10 - K_1}{10}, \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \quad (2)$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки.} \quad (3)$$

Аналогічно потрібно проводити оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства (внутрішнього середовища).

Як базові автором запропоновано брати до уваги такі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища (вони підлягають корегуванню з урахуванням специфіки конкретного аналізу):

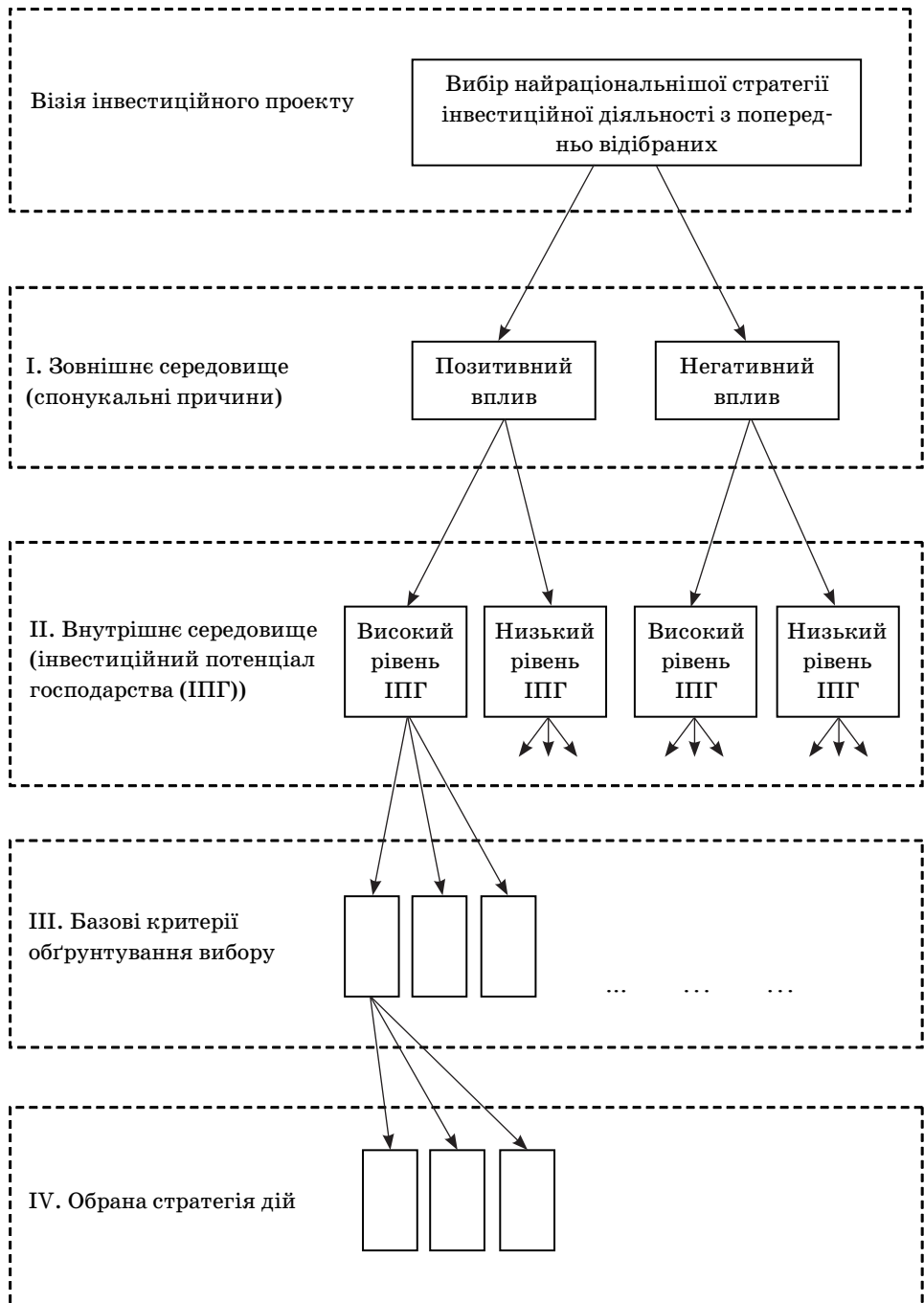


Рис. Ієрархічна структура системи прийняття рішень з вибору найраціональнішої стратегії диверсифікації

• фактори зовнішнього середовища:

- тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо);
- обсяг ринку;
- рівень конкуренції;

- ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо);
- стадія життєвого циклу товару;
- стадія життєвого циклу ринку;
- можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо за видами контрагентів — постачальників, посередників, споживачів тощо);

- рівень прибутковості;
- доступність каналів збуту продукції [7, 8].

• *фактори внутрішнього середовища (інвестиційний потенціал підприємства):*

- стан маркетингу;
- виробництво;
- кадри;
- фінанси;
- система управління;
- науково-дослідна та інноваційна діяльність;
- інформаційне забезпечення;
- захищеність технічних і технологічних рішень, торгової марки;
- можливість узгодження інтересів економічних контрагентів підприємства;

- виробничі потужності й виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо).

Звичайно, запропонований перелік факторів, які потрібно враховувати, може бути доповнено і скореговано відповідно до специфіки діяльності підприємства, особливостей конкретного ринку тощо.

Значення коефіцієнтів упевненості, що характеризують ступінь упевненості в позитивній чи негативній дії конкретного фактора, встановлюють на основі наявного досвіду діяльності в минулому чи методом експертних оцінок (за відсутності ретроспективного досвіду), при цьому до уваги беруть задану шкалу (від -10 до +10).

Нами запропоновано такі оціночні критерії, за якими приймають рішення про раціональність/нераціональність і, відповідно, доцільність/недоцільність вибору конкретної стратегії інвестиційної діяльності:

- 1) потреба в інвестиціях (більше значення краще);
- 2) рівень рентабельності проекту (більше значення краще);
- 3) рівень ризику інвестицій (менше значення краще);
- 4) строковість проекту (менше значення краще);
- 5) рівень неформальної довіри, тобто діловий статус (більше значення краще);
- 6) рівень використання інвестиційного потенціалу (більше значення краще).

Значимість критеріїв буде різною залежно від специфіки діяльності аналізованого підприємства та умов зовнішнього середовища — відповідно до гілок дерева рішень щодо вибору найраціональніших стратегій (див. рисунок).

Нами запропоновано встановлювати значимість критеріїв на кожному рівні системи прийняття рішень (див. рисунок) методом попарних порівнянь за шкалою, наведеною у табл. 3.

Таблиця 3. Шкала попарних порівнянь

Відносна важливість, бали	Оцінка за порядковою шкалою
1	Параметри рівнозначні
2	Один з параметрів важливіший за інший
3	Істотні переваги одного з параметрів
4	Вагомі переваги одного з параметрів
5	Абсолютна перевага одного параметра над іншим

Цю шкалу далі використаємо для попарних порівнянь названих вище критеріїв на третьому рівні системи прийняття рішень (див. рисунок). На перетині стовпчиків із рядками матриці проставляють оцінки, що характеризують позиції одного критерію порівняно з іншим. Зіставлення виконують за рядками: спочатку критерій першого рядка порівнюють з критеріями у стовпчиках, потім розглядають другий рядок і т.д. Якщо при порівнянні, наприклад, другого критерію з третім експертна оцінка становить 3 бали (істотні переваги другого над третім), то при порівнянні третього критерію з другим оцінка дорівнює $1/3$.

З метою апробації запропонованого підходу автором виконано аналіз найприйнятніших стратегій диверсифікації інвестиційної діяльності з відібраних на попередньому етапі для ТОВ “Грін-Агро” (див. табл. 4—7).

Для розрахунку вагомості оціночних параметрів оцінювання використано такий алгоритм (розрахунки виконуємо для точки 1.1 (див. рисунок):

1) розрахувати суму елементів вихідної матриці за стовпчиками (вектор S_1);

2) побудувати нормалізовану матрицю, елементи якої визначаються діленням вихідної матриці на вектор S_1 (табл. 8);

3) обчислити суми елементів нормалізованої матриці (табл. 8) за рядками (вектор S_2);

4) привести вектор S_2 до стандартного вигляду шляхом ділення кожного його елемента на суму елементів.

Таким чином було визначено вагові характеристики оціночних критеріїв, за якими слід обирати найраціональніші стратегії диверсифікації. Далі обчислимо відносні оцінки альтернативних стратегій диверсифікації за обраним набором критеріїв методом попарних порівнянь, застосувавши для цього згадану вище шкалу. Аналіз та оцінювання виконано для крайньої лівої гілки, зображеної на рисунку (на четвертому рівні — обрання стратегії дій).

Відносна оцінка аналізованої стратегії (однієї з трьох альтернативних, які розглядаються) є результатом ділення суми оцінок у певному рядку відповідної таблиці попарних порівнянь на суму оцінок в усіх рядках тієї ж таблиці. Розраховані таким чином відносні оцінки для всіх трьох стратегій заносимо в таблицю прийняття рішень (табл. 8).

Кращою є та стратегія, котра має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій диверсифікації (див. останній стовпчик табл. 8). Для таблиці 8 такою буде диверсифікація єдності. Аналогічний аналіз проводиться для всіх гілок структури, зображеної на рисунку. Остаточний вибір слід здійснювати шляхом порівняння кращих із відібраних вище стратегій (наборів стратегій) за критерієм “ризик/економічний результат від реалізації стратегії”.

Таблиця 4. Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.1

Параметри	Параметри					
	1. Потреба в інвестиціях	2. Рівень рентабельності проекту	3. Рівень ризику інвестицій	4. Строковість проекту	5. Рівень неформальної довіри (діловий статус)	6. Рівень використання інвестиційного потенціалу
1. Потреба в інвестиціях		2	1	2	2	2
2. Рівень рентабельності проекту	0,5		0,5	2	1	2
3. Рівень ризику інвестицій	1	2		3	2	3
4. Строковість проекту	0,5	0,5	0,33		1	1
5. Рівень неформальної довіри (діловий статус)	0,5	1	0,5	1		2
6. Рівень використання інвестиційного потенціалу	0,5	0,5	0,33	1	0,5	

Таблиця 5. Попарне порівняння критеріїв у тощі прийняття рішень 1.2

Параметри	Параметри					
	1. Потреба в інвестиціях	2. Рівень рентабельності проекту	3. Рівень ризику інвестицій	4. Строковість проекту	5. Рівень неформальної довіри (діловий статус)	6. Рівень використання інвестиційного потенціалу
1. Потреба в інвестиціях		1	5	0,5	1	4
2. Рівень рентабельності проекту	1		2	4	3	4
3. Рівень ризику інвестицій	0,2	0,5		0,2	0,25	0,2
4. Строковість проекту	2	0,25	5		0,5	2
5. Рівень неформальної довіри (діловий статус)	1	0,33	4	2		4
6. Рівень використання інвестиційного потенціалу	0,25	0,25	5	0,5	0,25	

Таблиця 6. Попарне порівняння критеріїв у тощі прийняття рішень 1.3

Параметри	Параметри					
	1. Потреба в інвестиціях	2. Рівень рентабельності проекту	3. Рівень ризику інвестицій	4. Строківість проекту	5. Рівень неформальної довіри (діловий статус)	6. Рівень використання інвестиційного потенціалу
1. Потреба в інвестиціях		1	5	0,5	1	4
2. Рівень рентабельності проекту	1		2	4	3	4
3. Рівень ризику інвестицій	0,2	0,5		0,2	0,25	0,2
4. Строківість проекту	2	0,25	5		0,5	2
5. Рівень неформальної довіри (діловий статус)	1	0,33	4	2		4
6. Рівень використання інвестиційного потенціалу	0,25	0,25	5	0,5	0,25	

Таблиця 7. Парне порівняння критеріїв у тоці прийняття рішень 1.4

Параметри	Параметри					
	1. Потреба в інвестиціях	2. Рівень рентабельності проекту	3. Рівень ризику інвестицій	4. Строківість проекту	5. Рівень неформальної довіри (длловий статус)	6. Рівень використання інвестиційного потенціалу
1. Потреба в інвестиціях		0,5	5	1	0,5	1
2. Рівень рентабельності проекту	2		2	0,25	1	1
3. Рівень ризику інвестицій	0,2	0,5		0,33	0,5	0,33
4. Строківість проекту	1	4	3		1	1
5. Рівень неформальної довіри (длловий статус)	2	1	2	1		1
6. Рівень використання інвестиційного потенціалу	1	1	3	1	1	

Таблиця 8. Розрахунок узагальноючих оцінок пріоритетності стратегій диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Характеристика критеріїв привабливості стратегій диверсифікації та оцінки пріоритетів кожного параметра							Узагальноючий показник пріоритетності стратегій диверсифікації
	Рівень попиту	Рівень рентабельності	Рівень ризику	Строковість проекту	Рівень конкуренто-спроможності	Рівень використання інвестиційного потенціалу		
Сторіднена	0,14	0,08	0,16	0,2	0,22	0,2	0,2	0,217
Неспоріднена	0,14	0,09	0,05	0,69	0,11	0,1	0,3	0,321
Диверсифікація єдності	0,43	0,25	0,32	0,23	0,38	0,6	0,51	0,462

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у статті запропоновано методичний підхід до вибору стратегій диверсифікації інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства з урахуванням наявних зовнішніх умов господарювання і стану стратегічного потенціалу підприємства, зокрема:

— уточнено набір характеристик зовнішнього середовища та інвестиційного потенціалу підприємства аграрного сектору, що дає змогу повніше оцінювати стан підприємства;

— запропонований матричний підхід можна використовувати при математичному обґрунтуванні вибору стратегій інших типів.

Надалі зазначений методичний підхід може бути застосовано до вибору джерел фінансування господарської діяльності підприємств АПК, виходячи з їхніх стратегічних намірів та дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бермант А.Ф. Краткий курс математического анализа / А.Ф. Бермант, И.Г. Араманович. — СПб. : Лань, 2003. — 736 с.
2. Більський І.Д. Особливості процесу розроблення інвестиційної стратегії аграрного виробництва / І.Д. Більський, Р.П. Дудяк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук. праць. — 2008. Вип. 18.3. — С. 192—197.
3. Зоренко О.В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види / О.В. Зоренко // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. — 2005. — № 1. — С. 144—147.
4. Малік М.Й. Розвиток підприємства в аграрному секторі економіки / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. — 2006. — № 4. — С. 3—10.
5. Непогодіна Н.І. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю у реалізації завдань розвитку підприємства / Н.І. Непогодіна // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. — 2007. — № 6, т. 2. — С. 93—98.
6. Свобода Т.І. Обґрунтування інвестиційної стратегії підприємства / Т.І. Свобода // Науково-практична інтернет-конференція [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://intkonf.org/svoboda-t-i-obgruntuvannya-investitsiynoyistrategiyipidpriemstva>.
7. Schiff, M. The Plundering of Agriculture in Developing Countries / M. Schiff and A. Valdes. — Washington : World Bank, 1992. — P. 10—17.
8. Stiglitz, J.E. Financial markets and development / J.E. Stiglitz, A. Weiss // Oxford Review of Economic Policy. — 1981. — Vol. 5, № 4. — P. 55—66.

Надійшла до редакції 05.09.2011

Иванович И.Ю. *Матричный подход к выбору стратегии инвестирования сельскохозяйственных предприятий (на примере диверсификации деятельности)*

Описана предложенная автором статьи матричная методика выбора стратегии инвестирования на примере диверсификации деятельности хозяйства. Исследована значимость составляющих инвестиционного потенциала (внутренняя среда) и побудительных причин (внешняя среда) при разработке стратегических действий для реализации цели проекта.

Ключевые слова: матричный подход, инвестиционная деятельность, стратегия диверсификации, инвестиционный потенциал, побудительные причины

Ivanovich I.Y. *Matrix approach to choosing investments strategy for agrarian enterprises (taking diversification of activities as an example)*

Developed and tested matrix method selection strategy of investing in the example of diversification of the economy. Investigated the significance of the investment potential components (internal environment) and incentive reasons (external environment) to develop strategic actions to implement the vision of the project.

Keywords: matrix approach, investment, diversification strategy, investment potential and incentive reasons