

here. The main disadvantages of the tax system in terms of the collection of income tax and some ways for its improvement are justified.

**Keywords:** income tax, personal income, taxation, social benefits, wages, tax revenues, tax rates.

УДК 631.11:339.13

## ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНО-ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.І. Мельничук

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

Лопотан Л.В.

Л.П. Гінгін

ННЦ «ІВІВ ім. В.Є. Таїрова»

**Анотація.** В статті представлено результати використання матричного підходу БКГ у плануванні товарного асортименту аграрного підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування методики побудови адаптованої матриці БКГ за даними внутрішньої інформації аграрних підприємств. Проаналізовано грошові надходження від реалізації основних видів продукції агроформування, визначено їх частки у загальній виручці та темпи зростання ринку за кожною асортиментною позицією. Здійснено позиціонування кожного виду продукції в квадратах матриці БКГ та обґрунтовано відповідну для даного типу товарів стратегію.

**Ключові слова:** товарно-продуктова стратегія, товарний асортимент, матриця БКГ, ринок, грошові надходження, виручка, аграрне підприємство.

**Вступ.** Кожне аграрне підприємство, яке виходить на ринок з певним набором сільськогосподарської продукції, сподівається вигідно її продати. Грошові надходження при цьому залежать від великої кількості факторів, а насамперед, величини попиту на відповідний товар чи послугу, її якості та властивостей. Разом з тим, специфічні особливості сільськогосподарського виробництва не дозволяють вирощувати виключно високорентабельні види продукції, адже це може негативно вплинути на стан земельних угідь та призвести до їх виснаження. Необхідність прийняття рішення щодо розвитку певних видів господарської діяльності в аграрних підприємствах потребує розробки різноманітних товарно-продуктових стратегій, актуалізуючи питання щодо належного наукового супроводу цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень.** В роботах вітчизняних та зарубіжних вчених досліджено сутність продуктово-товарних стратегій, їх роль і значення в діяльності підприємств, особливості формування товарно-продуктових стратегій в аграрних підприємствах Корецький М.Х. [1], Стельмашук Н.А. [2, с. 127], Шершньова З.Є., [3, с. 240-415], Степаненко Н.І. [4, с. 483], Ульяновченко

О.В. та Євчук Л.А. [5]. Методичний інструментарій для розробки товарно-продуктових стратегій, зокрема матриця БКГ, досить ґрунтовно представлений в працях Осовської, Г. В., Фіщук І.В., Жалінської І.В. [6], Шершньової З.Є. [3], Гаркавенко С.С. [7], 8, Саєнко М.Г. [8], Горєлова Д.О. та Большенка С.Ф. [9], Кузьменко Л.В. [10].

Результати дослідження проблем практичного використання матричної методики БКГ та розробки щодо її удосконалення знаходимо в працях Кузьменко Л.В. [10], Смольяніної А.Н. [11], Крючкова В.Н. [12], Рибальченка І.В. [13], Попова В.Н. [14], Мельник Ю.М. та Суржанової Ю.С. [15], Крайнюченко О.Ф., Белової Т.Г., Гаврилової Т.В. [16], Куприянова Н.С., Міхненкова О.В., Щербакова Т.С. [17].

Однак, прикладні аспекти використання адаптованої матриці БКГ при розробці товарно-продуктових стратегій аграрних підприємств не знаходять належної уваги в науковому середовищі, зумовлюючи цим актуальність нашого дослідження.

**Метою дослідження** є обґрунтування прикладних рекомендацій щодо формування продуктово-товарних стратегій аграрних підприємств на основі адаптованої матричної методики БКГ.

**Результати досліджень.** Товарний асортимент СК «Победа» складається з таких позицій: пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь озимий, соняшник, овочі відкритого ґрунту, продукція вирощування в живій масі великої рогатої худоби, продукція вирощування в живій масі птиці, яйця, послуги в сільському господарстві.

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по зазначених позиціях асортиментного портфеля підприємства (табл.1). Використавши адаптовану матрицю VCG, нами визначено та обґрунтовано стратегії розвитку кожної асортиментної позиції СК «Победа» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Вертикальна лінія має більш-менш стабільні координати. Вона буде проходити через точку 10 % на лінії «питома вага в загальному обсязі продажу», яка визначається як середня частка за групами ( $100 \% / 10 = 10 \%$ ). Горизонтальна лінія для кожного дослідження має своє розташування. Точка на лінії «темпи приросту ринку» (ТПР): через яку проходить дана лінія, визначається як середнє арифметичне між значеннями даного показника для товарів, що входять до «портфелю». Завдяки даному підходу лінія отримала назву «середня лінія галузі».

При цьому, при розрахунку координат середньої лінії галузі беруть до уваги лише позитивні значення темпів росту, оскільки аналіз на основі матриці ВКГ може бути коректним виключно для ринків, що зростають.

$$\text{ТПР} = (185,8 + 219,4 + 260,6 + 334,1 + 192,8 + 544,0 + 352,6 + 323,7 + 6487,5 + 215,2) / 10 = 9115,7 / 10 = 911,6 \%$$

Кожний вид товарної продукції досліджуваного агропідприємства, необхідно розмістити на площині матриці БКГ (VCG). Види продукції

агрофірми позначаються у квадрантах колами, в яких цифрами вказано порядковий номер продукції згідно таблиці 1. Завдяки двом останнім показникам ми будемо матрицю BCG (рис. 1).

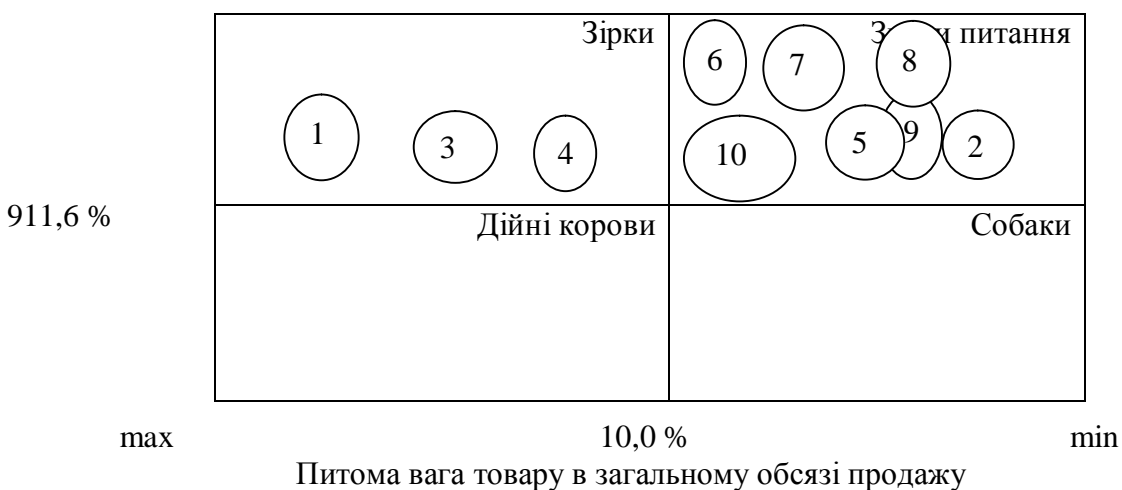
**Таблиця 1**  
**Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції СК «Победа» в матриці BCG**

Види продукції	В середньому за 2014-2016 рр.		2016 р. до 2014 р., %
	тис. грн.	%	
1. Пшениця озима	4168,4	38	185,8
2. Кукурудза на зерно	392,1	3,5	219,4
3. Ячмінь озимий	1731,1	15,1	260,6
4. Соняшник	3044,3	25,1	334,1
5. Овочі відкритого ґрунту	683,8	5,9	192,8
6. Вирощування в живій масі ВРХ	73,9	0,5	544,0
7. Вирощування в живій масі свиней	460,3	3,8	352,6
8. Вирощування в живій масі птиці	91	0,8	323,7
9. Яйця	129,5	0,9	6487,5
10. Послуги в с.-г.	139,2	1,2	215,2
Всього по підприємству	11475,3	100	235,7

Джерело: розраховано авторами за матеріалами статистичної звітності підприємства

Розробимо стратегію розвитку кожного продукту. У відповідності з фактичним станом на початок планового періоду продукти можна рознести за наступними господарськими зонами, запропонованими БКГ (табл. 2).

Темпи приросту ринку  
max



**Рис. 1. Позиціонування товарної продукції СК «Победа» в матриці BCG**

Джерело: розроблено авторами

**Таблиця 2**

**Розподіл продуктів СК «Победа» за зонами матриці БКГ та відповідні для них стратегії**

Зона матриці	Назви продуктів	Можливі стратегії
«Собаки» - 15,7 %	№2 - кукурудза на зерно (3,5 %), №5 - овочі відкритого ґрунту ( 5,9 %), №6 - вирощування в живій масі ВРХ ( 0,5 %), №7 - вирощування в живій масі свиней (3,8 %), № 8 - вирощування в живій масі птиці (0,8 %), №10 - послуги в с.-г. (1,2 %). Продукти, що мають низькі обсяги продажів і займають слабку позицію на ринку. Це можуть бути товари, з останньою стадією життєвого циклу, або продукти не знайшли покупців внаслідок гірших якостей, ніж у конкурентів	<i>Стратегія стабільності</i> або <i>Стратегія скорочення</i> – послаблення зусиль на ринку чи ліквідація виробництва цього товару і вихід з ринку <i>Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації</i> по можливості позбуватися; якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
«Дикі кішки» або «Знаки питання» - 0,9 %	№9 – яйця (0,9 %) Найчастіше це товари ринкової новизни, які тільки освоюють даний ринок Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку.	<i>Стратегія зростання</i> підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися в «зірки» <i>Стратегія інвестування або селективний розвиток</i> (інтенсифікація зусиль підприємства на даному ринку чи вихід з нього) <i>Стратегія елімінації</i> (виключення з портфелю)
«Зірки» - 0%	Немає Продукція підприємства, яка вже зарекомендувала себе і досить добре відома споживачам. Зазвичай це сезонні продукти, які згодом переходять у розряд «дійних корів».	<i>Стратегія зростання</i> оберігати і зміцнювати <i>Стратегія збереження лідерства</i> (інтенсифікація зусиль для зростання чи підтримки частки а ринку)
«Дійні корови» - 78,2 %	№1 - пшениця озима (38 %), №3 - ячмінь озимий (15,1 %) №4 – соняшник (25,1 %) Продукти, які зайняли свою частку ринку і мають стабільні продажі. За рахунок освоєного ринку не вимагають значних витрат на рекламу і підтримання конкурентної позиції і є основним джерелом прибутку для підприємства.	<i>Стратегія стабільності</i> необхідні жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошового виторгу під контроль менеджерів вищого рівня. <i>Стратегія</i> – основні задачі цих товарів зводяться до пропозиції нових моделей з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної нагадувальної реклами і цінових знижок.

Джерело: розроблено авторами

Види продукції СК «Победа» розподілилися наступним чином. До групи «Зірки» не потрапив жоден вид продукції підприємства. Частка даної групи в загальному обсязі реалізації підприємства складає 0 %. Це свідчить про те, що лідируючої продукції на підприємстві немає.

Для товарів в позиції «Зірки» характерне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток.

Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. «Зірки», утворюючи позитивні фінансові потоки, вимагають великих інвестицій в свій розвиток. Таким чином, надлишку фінансових коштів у них, як правило, немає. Для цього поля застосовують стратегію зростання, а конкретно стратегію збільшення ринків збуту, оскільки дана продукція має слабку питому вагу щодо іншої продукції.

До категорії «Дійні корови» потрапило три види продукції, а саме пшениця озима (№1), ячмінь озимий (№3) та соняшник (№4). Для неї характерні висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів.

Слід мати на увазі, що «дійні корови», як правило, мають велику частку на ринку, у відносно зрілій галузі або галузі, що поступово скорочується, займають велику частку в загальному обсязі реалізації і за рахунок цього формують позитивні грошові потоки, які можуть бути спрямовані на розвиток перспективних продуктів. На підтримку свого розвитку вони не потребують великих інвестицій.

Ця група товарів зазвичай має відданих прихильників з числа споживачів, і конкурентам їх переманити складно. «Дійна корова» дає прибутку більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку, тому що: збут відносно стабільний; немає значних витрат на рекламу та інші заходи з просування товару; немає великих витрат на нові розробки. Гроші групи товарів - «дійні корови» підтримують зростання інших груп компанії.

«Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Знаків питання» та на підтримку «Зірок».

Сумарна частка цих категорій товарів в загальному обсязі реалізації підприємства складає 78,2 %. Для них найкраще застосувати стратегію стабільності або «збереження частки ринку». Господарству слід утримувати своє коло споживачів шляхом зниження ціни на продукцію та вдосконалення рекламної політики. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в підрозділ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.

До категорії «Знаки питання» (Дикі кішки, Важкі діти) (низька частка ринку, але високі темпи зростання) потрапив один вид продукції – яйця (№9).

«Важких дітей» необхідно вивчати, вони вимагають до себе пильної уваги, так як немає однозначної відповіді на питання, чи слід їх підтримувати і розвивати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися.

Цілком можливо, що більш доцільно вивести їх з ринку. Якщо приймається рішення про їх підтримку, то слід визначити джерела і розміри інвестицій. «Дикі кішки» мають невелику частку на ринку в галузі, яка швидко розвивається. Підтримка з боку споживачів - мінімальна, особливі переваги - нез'ясовані, провідне положення на ринку займають товари конкурентів.

Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах конкуренції потрібні великі кошти. Фірма повинна вирішити, чи варто розширювати витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни або взагалі піти з цього ринку. Вибір стратегії залежить від того, чи вірить фірма, що дана група товарів може успішно конкурувати за відповідної підтримки, і у що обійдеться така підтримка. «Дикі кішки» можуть рости, якщо підприємство вірить у них, фінансує наукові дослідження, здійснює розвиток, маркетинг та виробництво.

Частка даної групи товарів в загальному обсязі реалізації підприємства складає 0,9 %. В цієї продукції два шляхи: або переходити в поле собак або в поле зірок. Можна застосовувати дві стратегії залежно від того, куди прагне підприємство. Якщо в зірки, то стратегію зростання, а якщо до собак, то стратегію скорочення. Для «Знаків запитання» можливими стратегіями є: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю). Тому пропонуємо вкласти кошти у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки продукції. І з часом «знаки питання» перетворюються на «зірок».

До поля "Собаки", потрапили шість видів продукції, а саме: кукурудза на зерно (№2), овочі відкритого ґрунту (№5), продукція вирощування в живій масі ВРХ (№6), продукція вирощування в живій масі свиней (№7), продукція вирощування в живій масі птиці (№8), послуги в с.-г. (№10). Сумарна частка цих товарів в загальному обсязі реалізації підприємства складає 15,7 %.

Для групи товарів «Собаки» характерні темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися. «Собаки» часто мають негативні фінансові потоки, тому слід уважно проаналізувати необхідність їх подальшого існування на ринках. «Собаки» - це група товарів з обмеженим обсягом збуту (маленька частка на ринку) у зрілій галузі або галузі, яка скорочується. Цій категорії товарів не вдалося привернути до себе достатню кількість споживачів, і вона відстає від конкурентів за збутом, за структурою витрат, іміджу тощо. Для даної групи характерні надмірні витрати і незначні можливості росту. Компанія, що має таку групу товарів, може спробувати вийти на спеціалізований ринок, отримати прибуток за допомогою зведення до мінімуму забезпечуючого обслуговування, взагалі піти з ринку. «Собаки»

вважаються нежиттєздатними або згасаючими областями, вони не сприяють зростанню і не приносять прибуток.

Вважаємо, що підприємству необхідно проводити глибокий економічний аналіз внутрішніх чинників виробництва даних видів продукції, здійснювати систематичні маркетингові дослідження відповідних секторальних ринків для прийняття обґрунтованих рішень щодо перспектив розвитку галузей, що відносяться до груп «собаки».

Збалансований портфель за матрицею БКГ повинен складатися з двох груп товарів:

1. Товари першої групи забезпечують поточне існування підприємства (зірки та дійні корови);
2. Товари другої групи забезпечують майбутні доходи підприємства (знаки питання).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отримані результати представлення асортиментних позицій СК «Победа» в матриці БКГ дозволяють обрати для них відповідні товарно-продуктові стратегії. При оцінці розвитку обсягів виробництва необхідно також враховувати і зовнішні фактори, які можуть мати негативний вплив на обсяги продажів. Кооперативу слід зосередитись на збільшенні обсягів виробництва основної продукції, тобто пшениці озимої, ячменю озимого та соняшнику. Можливими варіантами стратегії зростання є концентрація на основі розвитку ринку - збільшення частки ринку, підвищення обсягів продажів; підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на забезпеченні високої якості продукції, удосконалення товарного асортименту, що визначають напрями подальших наукових досліджень.

### Література

1. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дадій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
2. Стельмащук Н.А. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №5 (22). С. 125-134.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп., К. : КНЕУ, 2004. 700 с.
4. Степаненко Н. І. Аналітичний інструментарій формування продуктового портфелю аграрних підприємств. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2013. Випуск 10 (37). Ч. 1. С. 481-487.
5. Ульянченко О. В., Євчук Л.А., Гуторова І.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія. Х. : Віровець А. П. «Апостроф», 2011. 340 с.
6. Осовська Г. В., Фіщук І.В., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К. : Кондор, 2003. 196 с.

7. Гаркавенко С. Маркетинг: підручник. 5-е вид. доп. К. : Лібра, 2007. 720 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
9. Горєлов Д. О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.], Харків: Вид-во ХНАДУ. 2010. 133 с.
10. Кузьменко Л.В. Проблеми використання стратегічної матриці БКГ в сучасних умовах. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2012. URL:<http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2012/S16/ПРОБЛЕМИ%20ВИКОРИСТАННЯ%20СТРАТЕГІЧНОЇ%20МАТРИЦІ%20БКГ%20В%20СУЧАСНИХ%20УМОВАХ.pdf>. (дата звернення: 20.10.2018).
11. Крючков В.Н. Фазовая плоскость как основа моделей стратегического маркетинга. URL: <http://www.cfin.ru/press/practical/2002-08/03.shtml>. (дата звернення: 20.10.2018).
12. Рыбальченко И.В. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации. URL: [http://www.cfin.ru/marketing/quasi\\_bcg.shtml](http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml). (дата звернення: 20.10.2018).
13. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. М.: КНОРУС, 2007. 304 с.
14. Мельник Ю.М, Суржанова Ю.С. Застосування методів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ». *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 1. С. 205-211.
15. Смольянина А.В. Методы анализа ассортиментного портфеля организации. Библиотека бесплатных вебинаров ITEAM. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article/). (дата звернення: 21.11.2018).
16. Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г., Гаврилова Т.В. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської Консультативної групи. *Наукові праці НУХТ*. 2012. №45. С.150-154.
17. Куприянов Н.С., Михненко О.В., Щербакова Т.С. Стратегический менеджмент в строительстве. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003. 245 с.

## АННОТАЦИЯ

**Мельничук О.И., Лопотан Л.В., Гингин Л.П. Прикладные аспекты формирования товарно-продуктовых стратегий аграрных предприятий**

*В статье представлены результаты использования матричного подхода БКГ в процессе планирования товарного ассортимента аграрного предприятия. Обоснована целесообразность применения методики построения адаптированной матрицы БКГ по данным внутренней информации аграрных предприятий. Проанализированы денежные поступления от реализации основных видов продукции агроформирования, определены их доли в общей выручке и темпы роста рынка по каждой ассортиментной позиции. Осуществлено позиционирование каждого вида продукции в квадратах*



матриці БКГ и обоснованно подходящую для данного типа товаров стратегию.

**Ключевые слова:** товарно-продуктовая стратегия, товарный ассортимент, матрица БКГ, рынок, денежные поступления, выручка, аграрное предприятие.

## SUMMARY

**Melnichuk O., Lopotan L., Gingin L. Applied aspects of the formation of commodity-product strategies of agricultural enterprises**

The article presents the results of using the matrix approach of the BKG in the process of planning the product range of an agricultural enterprise. The expediency of applying the method of constructing an adapted BKG matrix according to the internal information of agricultural enterprises is substantiated. Analyzed cash receipts from the sale of the main types of products of agroformation, determined their share in total revenues and market growth rates for each assortment position. The positioning of each type of product in the squares of the BKG matrix and a reasonably suitable strategy for this type of goods have been carried out.

**Keywords:** product and product strategy, product range, BKG matrix, market, cash receipts, revenue, agricultural enterprise.

УДК 332.3:339.924(477)

## МОДЕРНІЗАЦІЯ РЕКРЕАЦІЙНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Т.В. Мовчан, Д.В. Булишева, Л.І. Смоленська**  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

**Анотація.** В умовах сьогодення світові тенденції свідчать про орієнтацію на раціональне використання територій. В багатьох країнах Європейського союзу аналіз стану рекреаційних територій та земель, що мають значний негативний ефект на довкілля свідчить, що кількість рекреаційних територій в рази менша за землі, що чинять негативний вплив на довкілля. Це свідчить про необхідність докорінної перебудови механізму впорядкування та управління відповідними землями. Запропоновано вирішення вищевказаної проблеми шляхом впровадження інноваційно-інвестиційних інструментів та проектів в систему раціонального землекористування.

**Ключові слова:** управління природокористуванням; краудсорсинг; краудфандінг; інноваційно-інвестиційні інструменти; екологізація; рекреаційне землекористування.

**Вступ.** Система світових протиріч, що склались у сфері управління природокористуванням призвела до того, що існуючий стан рекреаційних територій за масштабами і структурою не відповідає сучасним вимогам