

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

© Алькема В.Г., 2008

Окреслено коло питань стосовно оптимізації логістичного ланцюга постачання молочної продукції. Визначено актуальність оптимізації витрат логістичного ланцюга постачання. Проаналізована логістична діяльність підприємства оптового продавця. Розроблено логістичні підходи щодо напрямів підвищення ефективності функціонування логістичного ланцюга. Розглянуто шляхи та напрями удосконалення структури та параметрів логістичних ланцюгів постачання, які забезпечують доступність якісного товару для кінцевого споживача.

The issues of optimization of the logistic chain of supply of dairy products are considered in the paper. The importance of cost optimization of the logistic chain is determined. Logistic activity of the wholesaler is analyzed. Logistical approaches to the enhancement of the efficiency of the functioning of the logistic chain are developed. The ways and directions for improvement of the structure and parameters of the logistic chains of supply that ensure for the availability of the quality products for the final consumers are considered.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Конкурентоспроможність фірм великою мірою залежить від їх спроможності забезпечити доступність товару для споживача та високу якість логістичного обслуговування. Відмінною рисою логістики є широке застосування сучасних засобів інформатики та комунікацій, які дають змогу на високому рівні контролювати всі основні та допоміжні процеси сфери розподілу. Загальним для логістичного підходу є системний розгляд усіх процесів формування цінності з урахуванням специфіки стадій закупівель, виробництва та товарообігу. Основною формою логістичних утворень, спрямованих на забезпечення основних цілей логістики та оптимізації витрат, є логістичні ланцюги постачання. Важливим є питання оптимізації витрат логістичних ланцюгів постачання товарів з коротким життєвим циклом, до яких належать ланцюги постачання молочної продукції [1].

Ці ланцюги потребують вирішення не лише завдань щодо забезпечення параметрів якості обслуговування та раціональності функціонування, але і параметрів оперативності, основним з яких є час доставки товару від виробника до кінцевого споживача.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концепція ланцюга поставок ґрунтовно викладена у працях зарубіжних авторів – М. Крістофера, Г.Х–Пфоля, Д. Ламберта, С. Абта, К. Рутковського [5]. Адапували цю концепцію до потреб сучасного українського ринку вітчизняні дослідники М.М. Бойко, М.І. Долішній, М.А. Козоріз, Є.В. Крикавський, В.П. Мікловда, М.А. Лендел, М.А. Окландер, О.М. Тридід, Н.І. Чухрай [4, 11, 12]. Водночас малодослідженими залишаються аспекти ідентифікації та організації ланцюгів поставок, реалізації в їхніх межах ефективних стратегій розвитку, створення відповідного інформаційного забезпечення. Внесок у розробку основ логістичного планування в умовах ринкової економіки здійснили, зокрема, Д.Дж. Бауерсокс, Д.Дж. Клосс, Ф. Котлер, У.Р. Ешбі, Ст. Бір [2, 3, 6, 9]. Вивченням проблем планування закупівельної і збутової діяльності на території СНД займалися А.І. Семененко, В.І. Сергєєв, А.М. Гаджинський, Ю.М. Неруш, М.Е. Залманова [4, 10].

Методологічні основи проблеми оптимізації процесів закупівель і збуту добре висвітлені такими авторами, як А.М. Гаджинський, А.А. Грешилов, А.Н. Стерлігова, К. Лайсонс, М. Джи-

лінгем, М. Крістофер, М.Р. Ліндерс, Х.Е. Фірон, В.Р. Кігель [7]. Методів прогнозування логістичних процесів стосуються праці Д.Е. Ханка, Д.У. Уічерна, Дж. Райтса [8].

Формулювання цілей статті. Об'єктом дослідження цієї роботи є логістичний ланцюг поставок відкритого акціонерного товариства "Галактон".

Предметом дослідження є ідентифікація та оцінка функціонування ланцюга поставок молочної продукції.

Метою дослідження є вивчення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування логістичного ланцюга поставок молочної продукції.

Для досягнення поставленої мети в роботі дослідження ставились такі завдання:

- здійснити практичне дослідження організації функціонування логістичного ланцюга поставок молочної продукції на прикладі ВАТ "Галактон";
- розробити напрями оптимізації логістичного ланцюга поставок молочної продукції;
- виявити шляхи вдосконалення логістичних ланцюгів товаропросування молочної продукції.

Виклад основних результатів дослідження. Місія ВАТ "Галактон" полягає в тому, щоб стати кращою молочною компанією за рахунок неперевершеної якості продукції, обсягів виробництва і ефективної логістики, яка дасть змогу забезпечити її продукцією всі найважливіші ринки збуту в Україні. Стратегія компанії націлена на довгострокове зростання бізнесу, розвиток інноваційних технологій у виробництві, розширення і зміцнення партнерської мережі, задоволення сучасних вимог споживачів до молочної продукції.

Компанія реалізує весь обсяг виробленої продукції через ТОВ "ЮНІМІЛК". Джерелом сировини для товариства є сільгоспвиробники Київської та сусідніх областей. Основними постачальниками сировини є ПСП "Плешкані" та ПСП Агрофірма "Світанок". Постачальниками за основними видами матеріалів, що займають більше ніж 10 % від загального обсягу постачання, є ТОВ "Тетра Пак".

На першому етапі дослідження вивчали планування матеріальних ресурсів підприємства. Було встановлено, що комерційна служба ВАТ "Галактон" формує пакет замовлень для придбання сировини, матеріалів тощо. Згідно з пакетом замовлень 25 числа поточного місяця формується місячний план наступного для структурних підрозділів ВАТ "Галактон". Кожному із підрозділів підприємства видається щотижневий план – прогноз відвантаження продукції. Згідно з цим планом – прогнозом складається щоденний план комплектації виробництва. Недоліком такого планування є неможливість реалізації точного кількісного прогнозу за окремими позиціями номенклатури на середньостроковий період. Отже, постає проблема невизначеності обсягів реального попиту за окремими позиціями номенклатури. Відтермінувати реальний попит в нашому випадку теж неможливо. Тому сьогодні виробляється лише та партія товару, на яку є замовлення. З одного боку, це є позитивним фактором. Адже за кордоном широко використовуються саме "витагуючі" системи виробництва та розподілу.

На другому етапі дослідження здійснювали аналіз постачальників сировини для ВАТ "Галактон" та його основних конкурентів. Результати аналізу подано у табл. 1. Основним завданням цього аналізу було виявити слабкі місця у діяльності підприємств та ліквідувати їх з використанням логістичного підходу при плануванні й контролі потокових процесів. У табл. 1 наведено інформацію щодо основних конкурентних переваг підприємств, які реалізуються в процесі взаємовідносин із різними контрагентами: постачальниками, споживачами, конкурентами та іншими суб'єктами підприємництва. Як видно з наведеної в таблиці інформації, кількість постійних постачальників підприємства певною мірою залежить від ринкових позицій підприємства і, відповідно, від кількості конкурентів: ті підприємства, які є основними вендорами і належать до великих або гігантів, мають небагато конкурентів і, навпаки, велику кількість

постійних постачальників (близько 100 і більше). Така закономірність пояснюється тривалістю функціонування підприємства на ринку, значними масштабами виробництва продукції, високою питомою вагою обсягу випуску продукції у галузі, які зумовлюють налагодження стабільних корпоративних зв'язків із постачальниками.

Таблиця 1

**Аналіз системи логістичного ланцюга поставок для ВАТ "Галактон"
та його основних конкурентів**

Ринкові контрагенти та їхня характеристика	ВАТ "Галактон"	ВАТ "Ромол"	ЗАТ "Лакталіс"	ВАТ "Вімм Біль Данн"
Постачальники:	до 50, з них основними є: "Тетра Рак" (Швеція) і "Alfa Laval" (Швеція), "Elopak" (Фінляндія), "Hahn" (Германія), "Chr. Hansen" (Данія), "IFF" (Голландія), "ТВП Україна", "Рубежанський картонно-паперовий комбінат" тощо	до 70, з них основними є: Франція, Болгарія, Німеччина, Бельгія, Харків, Львів, Запоріжжя тощо	до 30, з них основними є: підприємства Києва, Полтави, Хмельницького, Харкова, Вінниці тощо	більше ніж 50
Критерієм вибору постачальника є:	вартість та якість матеріальних ресурсів, терміни виконання замовлення, імідж постачальника	якість матеріальних ресурсів, відповідальність за виконання термінів поставок	вартість та якість матеріальних ресурсів	відповідальність за виконання термінів поставок
При постачанні матеріальних ресурсів використовує такі форми:	послуги гуртових посередників, прямі зв'язки	ярмаркова та виставкова торгівля, прямі зв'язки	роздрібна торгівля, бартерні форми, прямі зв'язки	прямі зв'язки
Потреба у матеріальних ресурсах визначається на підставі:	замовлень на продукцію підприємства	замовлень на продукцію підприємства	замовлень на продукцію підприємства	замовлень на продукцію підприємства
Поштовхом до чергової поставки сировини є:	очікувана нестача сировини у найближчі дні та планова потреба	планова потреба у матеріальних ресурсах	планова потреба у матеріальних ресурсах	фактична відсутність матеріальних ресурсів на складі підприємства
При формуванні замовлення за основу бере	оптимальний розмір замовлення	оптимальний розмір замовлення	диференційоване за різними видами ресурсів замовлення	мінімальне замовлення
Доставку та відвантаження продукції здійснюється транспортом:	власним та спеціалізованих транспортних підприємств	замовника та спеціалізованих транспортних підприємств	власним та замовника (50/50)	тільки власним
Джерелом інформації про ресурси є:	реклама на бігбордах, прайс-листи, письмові повідомлення	газетні оголошення, різні види реклами, прайс-листи	прайс-листи, письмові повідомлення, реклама у пресі	прайс-листи

Все це впливає на структуру та особливості формування логістичних потоків як у межах підприємства, так і за його межами. ВАТ “Галактон” веде достатньо обґрунтовану політику взаємодії з постачальниками.

Фахівці служби логістики підприємства вважають, що пошук на ринку постачальників та налагодження із ними постійних зв'язків є умовою підвищення ефективності функціонування логістичної системи, оскільки це позитивно впливає на тривалість виконання замовлень та на якість та надійність постачання матеріально-технічних ресурсів, на зниження рівня витрат постачання, на можливість використання вільних коштів постачальника покупцем та можливість одержання останнім різних позик (товарних і грошових) з боку постачальника.

На третьому етапі дослідження вивчали підходи вітчизняних підприємств агропромислового комплексу (АПК) до реалізації молочної продукції. Більшість підприємств АПК сьогодні намагається реалізувати свою продукцію через власну торговельну мережу в місцях масової концентрації споживачів, тому лівова частка молочної продукції, особливо невеликих молокопереробних підприємств, реалізується “з автотранспорту” на продуктивних ринках, поблизу зупинок громадського транспорту, станцій метрополітену тощо. Значна кількість кіосків приватних підприємств з продажу молочних продуктів у великих містах також сприяє наближенню місць реалізації молока до споживача. Ціни в таких кіосках вищі, аніж у разі продажу безпосередньо з транспортних засобів, але нижчі, ніж у магазинах, гастрономах та супермаркетах.

На відміну від країн із розвинутою економікою, в Україні основними каналами поширення молочних продуктів стали нульові та однорівневі канали. Це дає змогу мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продажу на порівняно стабільному рівні.

Реалізація молочних товарів через торговельну мережу має певні переваги. Це дотримання санітарно-гігієнічних норм і вимог зберігання молочних продуктів, можливість позиціонування молокопродуктів однієї асортиментної групи різних товаровиробників, зручність у придбанні, якість обслуговування тощо. Але така торгівля передбачає додаткові витрати з боку споживача товару, що впливає на можливості реалізації молочних продуктів різних товаровиробників.

Так, у торговельній мережі майже немає молочних продуктів виробництва невеликих молокопереробних підприємств, які орієнтовані на населення з низьким рівнем купівельної спроможності. В цих умовах відбувається скорочення фізичного обсягу роздрібного товарообігу молочних продуктів. Незначний обсяг продукції реалізовується через нульові канали розподілу або приватних підприємств, поза торговельною мережею офіційно зареєстрованих підприємств, що здійснюють роздрібну торгівлю.

Зазначимо, що реалізація виробленої продукції через приватних підприємств для виробників молока створює низку проблем, наприклад, збільшення документообігу при відвантаженні продукції невеликими партіями (оформлення супроводжувальної документації – товарно-транспортних накладних, сертифікатів відповідності тощо), зростання транспортних витрат під час транспортування молочної продукції, низькі коефіцієнти завантаженості автотранспорту, ускладнене планування виробничої програми підприємства, яке відбувається щоденно за заявками реалізаторів, тощо. Це збільшує обсяг роботи підприємств, але водночас вони одержують попередню оплату, чого не надає співпраця з міською роздрібною торгівлею.

Торгівля молочними продуктами через міні-маркети, супермаркети, універсами орієнтована на споживача із середнім та вищим від середнього рівнем доходу. Тут ширший асортимент і вища якість обслуговування споживачів, тому й продукція дорожча.

Для аналізу показників постачання продукції, яка має короткий термін реалізації та певний термін придатності до споживання, порівнювали виконання робіт між виконавцями за часом, вартістю ресурсів та іншими показниками. Такий зв'язок здійснювали за допомогою планування та управління у спеціальній мережевій моделі, яка віддзеркалює виготовлення, зберігання та транспортування молочної продукції[1].

На четвертому етапі здійснювали діагностику збутової логістики підприємства. Як свідчить діагностика роботи ВАТ “Галактон”, загалом склад працівників та функціональні обов'язки збутового персоналу дають змогу достатньо ефективно виконувати усі функції, які пов'язані з

управління операціями поширення продукції підприємства. Проте в організації управління операціями щодо поширення продукції ВАТ “Галактон” існують і недоліки. Недостатньо організована та скоординована взаємодія між менеджерами зі збуту ВАТ “Галактон” та між іншими структурними підрозділами підприємства, передусім з менеджерами, які займаються виробництвом. Результатом цього є незбалансованість товарних потоків – вхідних потоків, тобто надходження молочної продукції виробництва на склад підприємства в м. Дніпропетровськ, та вихідних потоків, тобто відвантаження продукції зі складу замовникам. В процесі взаємодії між менеджерами з виробництва та менеджерами зі збуту ВАТ “Галактон” досить типовими є такі ситуації:

– на склад надходить молочна продукція, в якій сьогодні немає реальної потреби і є її достатній запас на складі. Негативним наслідком цього є заморожування оборотних коштів ВАТ “Галактон” в надмірних запасах готової продукції, що відповідно знижує ефективність роботи підприємства, оскільки ці кошти можна використовувати ефективніше;

– на складі відсутня та молочна продукція, яка конче потрібна замовникам. Негативним наслідком цього є зростання кількості претензій до ВАТ “Галактон” з боку замовників (з можливою втратою згодом цих замовників), невиконання ВАТ “Галактон” взятих на себе договірних зобов’язань та відповідно застосування до підприємства штрафних санкцій, що також веде до зменшення рівня ефективності діяльності ВАТ “Галактон”.

Зважаючи на це, треба удосконалити організацію управління розподільною логістикою ВАТ “Галактон” за рахунок підвищення рівня взаємодії між підрозділами з виробництва молочної продукції і менеджерами зі збуту та продажу, запропонувавши таку схему взаємодії:

1. На першому етапі менеджери зі збуту ВАТ “Галактон”, на підставі укладених з замовниками контрактів та узгоджених термінів відвантаження продукції, а також з урахуванням наявних залишків товарних запасів на складі підприємства, передають менеджерам з виробництва план-графік потреби в окремих товарних позиціях молочної продукції та графік надходження готової продукції з виробництва на склад.

2. Менеджери з виробництва ВАТ “Галактон”, отримавши від менеджерів зі збуту план потреби в продукції, формують необхідний графік виробничого процесу та надходження готової продукції у міру її випуску з виробничих цехів на склад.

3. Якщо виробництво не може через об’єктивні чи суб’єктивні причини забезпечити потрібний підприємству графік надходження готової продукції на склади, менеджери з виробництва ВАТ “Галактон” у співпраці з менеджерами зі збуту узгоджують новий графік відвантаження продукції замовникам.

Очевидно, що налагодивши за запропонованою схемою тіснішу взаємодію між менеджерами з виробництва та менеджерами зі збуту, ВАТ “Галактон” зможе істотно покращити рівень організації управління розподільною логістикою.

Отже, для оптимізації управління розподілом продукції ВАТ “Галактон” на регіональних ринках, передусім в частині збалансування між потоками надходження готової молочної продукції на склад та потоками відвантаження продукції замовникам, на підприємстві необхідно налагодити ефективно діючу логістичну систему, яка буде складатись з виробничої та розподільної логістики (збут продукції замовникам на українському ринку).

Розподільна логістика охоплює весь комплекс задач з управління матеріальним потоком на шляху від ВАТ “Галактон” до споживача, починаючи з моменту постановки задачі реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери уваги постачальника. Склад задач розподільної логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільна логістика і зовнішня розподільна логістика.

У ВАТ “Галактон” на рівні підприємства логістика повинна розв’язувати такі задачі: організація одержання й обробки замовлення; планування реалізації; вибір виду упакування, ухвалення рішення про асортимент, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки і контроль за транспортуванням.

До задач розподільної логістики на зовнішньому рівні в ВАТ “Галактон” належить: вибір каналу розподілу; організація роботи з учасниками каналу розподілу (торговими посередниками); вибір стратегії розподілу продукції; стратегія ціноутворення; організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції ВАТ “Галактон” і аналіз позицій продукції ВАТ “Галактон” на цільових сегментах. Важливим напрямком оптимізації управління розподілом товарної продукції ВАТ “Галактон” є оптимізація параметрів логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку.

Зазначимо, що нині для ВАТ “Галактон” актуальний такий проект, який передбачає організацію прямого збуту, тобто обминаючи оптових посередників, на регіональних ринках в Україні. Цей варіант проекту передбачає інвестування коштів ВАТ “Галактон” у придбання складських приміщень, закупівлю вантажного транспорту та складського устаткування, а також відкриття своїх збутових представництв в регіонах. Як було зазначено вище, в окремих регіонах України (переважно це стосується західних та східних областей України) у ВАТ “Галактон” не налагоджений прямий контакт з прямими замовниками – торговельними компаніями та супермаркетами, а тому цей регіональний збут ВАТ “Галактон” іде через середньооптових та дрібнооптових посередників, у підприємства виникають такі основні проблеми:

1. По-перше, відчувається досить істотний тиск з боку посередників в частині погіршення умов роботи з ВАТ “Галактон” – це передовсім виявляється в тиску, спрямованому на зниження цін на продукцію з боку ВАТ “Галактон”, надання істотніших знижок для посередників, збільшення терміну надання товарного кредиту посередникам.

2. По-друге, зростає питома вага торгової націнки посередників у структурі кінцевої ціни реалізації продукції ВАТ “Галактон” на регіональних ринках в Україні. Так, за даними аналітика ринків ВАТ “Галактон”, структура ціни реалізації такої продукції, як молоко “Українське” (2,5 %) та молоко “Українське” (3,5 %) на регіональному ринку України в східних областях наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Структура ціни реалізації молочної продукції у східних областях України через ланку оптових посередників

Складові ціни продажу (на одиницю продукції)	Сума, грн.		Частка, %	
	Молоко “Українське” (2,5%)	Молоко “Українське” (3,5%)	Молоко “Українське” (2,5%)	Молоко “Українське” (3,5%)
Відпускна ціна ВАТ “Галактон” для посередників	3,61	3,68	65,9%	65,1%
Транспортні витрати посередників	0,38	0,38	6,9%	6,7%
Складські та збутові витрати посередників	0,29	0,29	5,3%	5,1%
Торгова націнка посередників	1,2	1,3	21,9%	23%
Ціна продажу посередників	5,48	5,65	100%	100%

Аналіз структури ціни реалізації молочної продукції в 2007 році свідчить, що в ній відпускна ціна ВАТ “Галактон”, становить 65,1–5,1 %, тоді як торгова націнка дрібнооптового посередника займає 21,9–23 % в структурі остаточної ціни, що є доволі високим показником. За даними аналітика ВАТ “Галактон”, припустимий рівень торгової націнки середньооптових та

дрібнооптових посередників в структурі ціни реалізації продукції на ринку повинен бути не більшим за 7–10 %.

Зрештою це призводить до того, що частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ВАТ “Галактон”, осідає у дрібнооптових та середньооптових посередників.

Тому ми цілком обґрунтовано можемо говорити про те, що для ВАТ “Галактон” сьогодні актуальним напрямком є оптимізація логістичного ланцюжка при регіональному збуті продукції та зменшення ролі дрібнооптових та середньооптових посередників у збутовій діяльності підприємства. Важливим завданням ВАТ “Галактон” на сучасному етапі його розвитку є оптимізація системи збуту: в сучасних умовах підприємство здійснює збут продукції на регіональних ринках України в східних областях через дрібнооптових та середньооптових посередників, в майбутньому ж необхідно намагатись працювати з безпосередніми кінцевими замовниками продукції (безпосередньо з мережевими супермаркетами), зменшуючи тим самим кількість ланцюгів у каналі розподілу. Отже, в майбутньому необхідно використовувати комбіновану схему збуту. На початковому етапі реалізації стратегії регіонального розвитку ВАТ “Галактон” необхідно продовжувати збут через дрібнооптових та середньооптових посередників, однак паралельно необхідно, щоб спеціалісти збуту ВАТ “Галактон” вели роботу з пошуку і налагодження ділових контактів з безпосередніми замовниками молочної продукції і надалі здійснювали збут саме їм.

Така оптимізація системи збуту дасть змогу ВАТ “Галактон” збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньооптових посередників, тим самим отримавши більшу ринкову незалежність. Крім того, пряма робота з кінцевими покупцями на регіональних ринках допоможе точніше визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе оптимальніше формувати свій асортимент, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дасть змогу ВАТ “Галактон” вирішити проблему із забезпеченням себе своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку.

На нашу думку, активніша робота з прямими замовниками на регіональних ринках східних областей України дасть змогу підприємству отримати переваги, а саме:

- працюючи безпосередньо з замовниками продукції, ВАТ “Галактон” зможе краще вивчити проблеми та потреби своїх покупців і відповідно орієнтувати свої дії на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- робота з кінцевими споживачами зміцнює взаємовідносини і робить їх довготривалішими;
- прямий збут зменшує кінцеву ціну продукції і робить її привабливішою для покупців
- безпосередня робота з замовниками продукції робить підприємство самостійнішим та незалежнішим на ринку.

Необхідно звернути увагу на те, що у зв’язку з важливим значенням регіональних ринків для збуту продукції ВАТ “Галактон” для підприємства актуальним є відкриття своїх торгових представництв у регіонах, що дасть змогу оптимізувати продаж продукції на регіональних ринках в Україні.

До складу представництв повинні ввійти керівник представництва та спеціаліст зі збуту та маркетингу. В завдання керівника представництва будуть входити координація діяльності представництва. Спеціаліст зі збуту та маркетингу буде займатись пошуком прямих замовників на регіональному ринку, розсиланням пропозицій щодо співпраці, підтримкою персональних зв’язків з замовниками, оформленням замовлень на продукцію, контролювати постачання продукції контрагентам та стан розрахунків з контрагентами. Крім того, він буде займатись дослідженням ринку, відстеженням змін на ринку, формуванням пропозицій з удосконалення маркетингової стратегії на ринку.

Відкриття торгових представництв ВАТ “Галактон” дасть змогу ефективніше працювати з замовниками, розширювати горизонти збуту продукції, здійснювати комплексну реалізацію маркетингової програми підприємства на регіональних ринках, включаючи маркетингові дослідження.

Також при значних обсягах збуту ВАТ "Галактон" було б доцільно мати на регіональних ринках власні склади, з яких планується здійснювати реалізацію безпосереднім споживачам, обминаючи дрібнооптових та середньооптових посередників. Це дало б змогу збільшити виручку підприємства, однак зазначимо, що для покриття додаткових витрат на утримання складів необхідні значні обсяги регіонального збуту.

Виконаємо економічне обґрунтування проекту оптимізації збутової логістичної системи ВАТ "Галактон" на українському ринку.

У табл. 3 подано прогноз стартових інвестиційних витрат ВАТ "Галактон" у проект оптимізації логістичної системи підприємства на регіональних ринках, який передбачає такі заходи: придбання складських приміщень, придбання необхідного вантажного транспорту, придбання необхідного складського устаткування, відкриття торгових представництв ВАТ "Галактон" в регіонах, інші інвестиційні витрати по проекту.

Усі інвестиційні витрати ВАТ "Галактон" планує профінансувати за рахунок власних коштів. Зрештою при реалізації цього проекту ВАТ "Галактон" зможе організувати збут продукції на регіональних ринках за прямим каналом розподілу безпосередньо замовникам, обминаючи дрібнооптові та середньооптові посередницькі організації.

Таблиця 3

Потреба в інвестиціях для реалізації проекту оптимізації логістичної системи

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Інвестиції у відкриття складу	3125,9
Інвестиції у придбання вантажного транспорту	6155,5
Інвестиції у складське устаткування	3128,1
Інвестиції у відкриття представництва	3106,6
Загалом	15516,1

Таблиця 4

Структура виручки від реалізації продукції ВАТ "Галактон" на регіональних ринках України

Група продукції	Середня відпускна ціна посередникам, грн. за од.	Ціна продажу дрібнооптовими та середньооптовими посередниками (ціна за мінусом усіх витрат посередника), грн. за од.	Обсяг реалізації, тис. шт.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.
Сметана "Простоквашино", 15 %	3,82	4,6986	500	1910
Ряжанка "Літній день"	2,35	2,8905	780	1833
Сметана "Баланс", 20 %	4,16	5,1168	470	1955,2
Молоко "Українське", 2,5 %	3,61	4,4403	740	2671,4
Молоко "Українське", 3,5 %	3,68	4,5264	800	2944
Сир "Еколін", 9 %	5,07	6,2361	750	3802,5
Сир "Зернистий"	6,41	7,8843	600	3846
Кефір "Баланс",	4,32	5,3136	800	3456
Масло фасоване, 82,5 %	3,85	4,7355	650	2502,5
Десерти "Літній день"	6,05	7,4415	480	2904
Йогурти "Літній день"	4,88	6,0024	360	1756,8
Разом	48,2	59,286	6930	29581,4

Якщо говорити про ефект, який одержить ВАТ “Галактон” при реалізації цього проекту, то це збільшення доходів від реалізації за рахунок того, що торговельна націнка дрібнооптових та середньооптових посередників тепер буде залишатись у розпорядженні ВАТ “Галактон”. У табл. 4 наведено прогнозу структуру реалізації молочної продукції ВАТ “Галактон” на ринку східного регіону.

У табл. 5 подано розрахунки суми річного ефекту, одержаного ВАТ “Галактон” протягом 5 років реалізації проекту за рахунок того, що торгова націнка дрібнооптових та середньооптових посередників тепер буде залишатись в розпорядженні підприємства. Зазначимо, що ми прорахували кілька сценаріїв реалізації проекту – оптимістичний, найімовірніший і песимістичний. Згідно з оптимістичним сценарієм ми прогнозуємо, що обсяги продажу продукції на регіональних ринках щорічно будуть зростати на 30 %; найімовірніший варіант реалізації проекту передбачає щорічне збільшення обсягів збуту продукції на 20 %; згідно з песимістичним варіантом обсяги збуту щорічно будуть зростати тільки на 5 %.

Таблиця 5

Сума додаткового доходу, яку одержить ВАТ “Галактон” за рахунок організації регіонального збуту за прямим каналом розподілу за різних сценаріїв реалізації проекту

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Додатковий річний ефект для ВАТ “Галактон” (за оптимістичного сценарію), тис. грн.	29581,4	38455,8	49992,6	64990,3	84487,4
Додатковий річний ефект для ВАТ “Галактон” (за найімовірнішого сценарію), тис. грн.	29581,4	35497,7	42597,2	51116,7	61340,0
Додатковий річний ефект для ВАТ “Галактон” (за песимістичного сценарію), тис. грн.	29581,4	31060,5	32613,5	34244,2	35956,4

У табл. 5 наведено прогнозні грошові потоки під час реалізації проекту з оптимізації збутового логістичного ланцюга ВАТ “Галактон” за різних сценаріїв.

Додаткові доходи ВАТ “Галактон” для різних сценаріїв реалізації проекту визначались множенням передбачуваного обсягу збуту продукції на різницю між продажною ціною продукції посередників та відпускнуою оптовою ціною ВАТ “Галактон”.

Грошовий потік проекту в окремий момент часу являє собою різницю між додатковими доходами по проекту у відповідний момент часу та інвестиціями у проект.

Оскільки за такого варіанта розвитку ВАТ “Галактон” інвестиції здійснюються одноразово, то в 0-й рік проекту грошовий потік від’ємний.

Висновки. Отже, для оптимізації управління розподілом продукції ВАТ “Галактон” на регіональних ринках, передусім в частині збалансування між потоками надходження готової молочної продукції на склад та потоками відвантаження продукції замовникам ВАТ “Галактон”, на підприємстві необхідно налагодити ефективну логістичну систему, яка буде складатись з виробничої та розподільної логістики (збут продукції замовникам на українському ринку).

Розподільна логістика охоплює увесь комплекс задач з управління матеріальним потоком на шляху від ВАТ “Галактон” до споживача, починаючи з моменту формулювання задачі реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери постачальника. Склад задач розподільної логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільна логістика і зовнішня розподільна логістика.

У ВАТ “Галактон” на рівні підприємства логістика повинна виконувати такі завдання: організація одержання й обробки замовлення; планування реалізації; вибір виду упакування, ухвалення рішення про асортимент, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки і контроль за транспортуванням.

Завданнями розподільної логістики на зовнішньому рівні в ВАТ “Галактон” є: вибір каналу розподілу; організація роботи з учасниками каналу розподілу (торговими посередниками); вибір стратегії розподілу продукції; стратегія ціноутворення; організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції ВАТ “Галактон” та аналіз позицій продукції ВАТ “Галактон” на цільових сегментах. Важливим напрямком оптимізації управління розподілом товарної продукції ВАТ “Галактон” є оптимізація логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку при регіональному збуті продукції.

В окремих регіонах України (переважно це стосується західних та східних областей) у ВАТ “Галактон” не налагоджений прямий контакт із замовниками – торговельними компаніями та супермаркетами, а тому цей регіональний збут ВАТ “Галактон” реалізує через середньооптових та дрібнооптових посередників. Це призводить до того, що торгова націнка дрібнооптового посередника займає 21,9–23 % в структурі остаточної ціни, що є доволі високим показником. За даними аналітика ВАТ “Галактон”, припустимий рівень торгової націнки середньооптових та дрібнооптових посередників в структурі ціни реалізації продукції на ринку повинен бути не більшим за 7–10 %. Зрештою за такої ситуації частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ВАТ “Галактон”, осідає у дрібнооптових та середньооптових посередників

Для ВАТ “Галактон” актуальним є оптимізація логістичного ланцюга постачання за регіонального збуту продукції. Оптимізація системи збуту дасть ВАТ “Галактон” змогу збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньооптових посередників, тим самим отримавши більшу ринкову незалежність. Важливим завданням оптимізації системи збуту є налагодження зв’язків з безпосередніми кінцевими замовниками продукції (мережевими супермаркетами або розподільними центрами), зменшуючи тим самим кількість елементів ланцюга у каналі розподілу. Взаємодія з кінцевими покупцями на регіональних ринках дасть змогу точніше визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе оптимальніше формувати свій план виробництва за позиціями асортименту, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дасть ВАТ “Галактон” змогу вирішити проблеми із забезпечення своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку, зменшити витрати на просування та збільшити частку ринку.

Перспективи подальших досліджень. У зв’язку з важливим значенням регіональних ринків для збуту продукції підприємства ВАТ “Галактон” актуальними є подальші дослідження можливих сценаріїв оптимізації логістичних ланцюгів товаропросування молочної продукції, зокрема і тих, які передбачають відкриття підприємством своїх торгових представництв у регіонах, та оцінка їхньої економічної ефективності.

1. Алькема В.Г. *Вдосконалення логістичних ланцюгів товаропросування молочної продукції / Логістика: проблеми і рішення.* – 2006. – №2. – С. 29–33. 2. Бауэрсокс Д., Клосс Д. *Логістика: інтегрована цепь поставок.* – М.: Олімп – Бізнес, 2001. – 640 с. 3. Джонсон Дж. С. и др. *Современная логістика.* –7-е изд.; пер с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 624 с. 4. Крикавський Є.В *Логістичне управління: Підручник.* – Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 5. Кристофер М. *Логістика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинського.* – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. 6. *Логістика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. 7. Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. *Управление снабжением и запасами. Логістика / Пер. с англ.* – СПб.: ООО “Виктория плюс”, 2002. – 768 с. 8. Сайд Б. *Научитесь выстраивать цепочки поставок // Логинфо.* – 2001. – №10. – С.51–54. 9. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. *Стратегическое управление логістикой: Пер. с 4-го англ. изд.* – М.: ИНФРА-М, 2005. – XXXII, 797 с. 10. Смирнов И. *Логістика: территориальные цепи сбыта и их проектирование // Дистрибуция и логістика.* – 2003. – № 2. – С. 12–22. 11. Чухрай Н., Гірна О. *Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія.* – Львів: “Інтелект-Захід”, 2007. – 232 с. 12. Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р. *Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”: Логістика.* – 2004. – № 499. – С. 339–346.