

УДК 330.1:637.1

*В.Г. Алькема*

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

В статті окреслено коло сучасних питань стосовно забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом оптимізації логістичного ланцюга постачання молочної продукції. Визначено основні напрямки діяльності підприємства з ринковими контрагентами для досягнення належного рівня економічної безпеки. Запропоновано напрямки організаційно-економічної реструктуризації, спрямованої на зміцнення поточного та забезпечення перспективного рівня економічної безпеки підприємства.

В статье очерчен круг современных вопросов относительно обеспечения экономической безопасности предприятия путем оптимизации логистической цепи поставок молочной продукции. Определены основные направления деятельности предприятия с рыночными контрагентами для достижения надлежащего уровня экономической безопасности. Предложены направления организационно-экономической реструктуризации, направленной на укрепление текущего и обеспечение перспективного уровня экономической безопасности предприятия.

The article identified the current issues on ensuring economic security by optimizing logistics supply chain of dairy products. The main activities of the enterprise market with contractors to achieve the appropriate level of economic security. The organizational trends of economic restructuring aimed at strengthening the current and prospective level of economic security.

*економічна безпека підприємства, логістичний ланцюг, організаційно-економічна реструктуризація*

Конкурентоспроможність фірм великою мірою залежить від якості логістичного обслуговування, яка, в першу чергу, залежить від раціональності та оперативності їх діяльності, а також якості продукції чи послуг. Для отримання конкурентних переваг в умовах глобальної економічної кризи підприємства ряд підприємств харчової промисловості використовує логістику, яка ґрунтується на широкому використанні засобів інформатики та комунікацій. Це дозволяє забезпечувати незалежний рівень їх економічної безпеки шляхом контролю всіх основних та допоміжних процесів та не лише сфери виробництва, а й розподілу. Загальним для логістики є системний підхід до процесів виробничо-комерційного, починаючи від закупівель і завершуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачу. Важливою проблемою вітчизняних підприємств є забезпечення їх економічної безпеки при функціонуванні у складі логістичного утворення. Одним із напрямків вирішення цієї проблеми є оптимізація бізнес-процесів з метою забезпечення високої якості продукції та обслуговування, раціональності і оперативності діяльності.

Проблемам дослідження стану економічної безпеки на різних рівнях економіки присвячено роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як О. Ареф'єва, О. Барановський, В. Бегма, З. Борисенко, І. Бінько, Б. Бузан, О. Власюк, Б. Грієр, М. Денисенко, М. Єрмошенко, Т. Ілген, М. Камлик, Т. Качала, О. Кириченко, В. Крутов, М. Куркін, С. Лаптев, Х. Маулль, Х. Моргензан, В. Мунтіян, О. Новикова, С. Пирожков, Г. Пастернак-Таранущенко, В. Пономаренко, В. Пономарьов, Д. Прейгер, П. Пригунов, В. Сенчагов, В. Сідак, А. Сухоруків, В. Тимошенко, С. Шкарлет, В. Шлемко та ін. [1–3].

Питання активної трансформації суб'єктів господарювання на підставі різних підходів та механізмів відображено в працях вчених, таких як І. Ансофф, М. Бобіна, Б. Гаррет, В. Геєць, В. Герасимчук, В. Горбатов, Ю. Іванов, З. Каїра, В. Кардаш, С. Карделл, М. Мартиненко, А. Наливайко, В. Пономаренко, К. Прахалад, О. Пушкар, Р. Уелборн, К. Дж. Г. Форрестер, Г. Хемел, Л. Шевченко [4–6].

У працях К. Андерсена, Д. Бауерсокса, І. Бобрової, Я. Гордона, В. Грушка, В. Дорсі, А. Журавльова, З. Луцишин, В. Рокочої, В. Терехова, Р. Хігінса досліджується форми господарської взаємодії в логістичних ланцюгах, у відносинах із персоналом, споживачами, інвесторами, фінансовими установами, органами місцевого самоврядування тощо [7–9].

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ВАТ «Галактон» в ланцюгу поставок. Предметом дослідження є ідентифікація та оцінка процесів економічної безпеки функціонування підприємства в ланцюгу поставок молочної продукції.

Метою дослідження є вивчення аспектів економічної безпеки підприємства ВАТ «Галактон» при функціонуванні у складі логістичного ланцюга та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення незалежного її рівня.

Для досягнення поставленої мети дослідження вирішувалися такі завдання:

- проаналізувати особливості процесів, які впливають на стан економічної безпеки підприємства;
- визначити роль посередників в логістичному ланцюгу та їх вплив на стан економічної безпеки;
- виявити напрямки зміцнення рівня економічної безпеки підприємства за рахунок вдосконалення структури логістичного ланцюга.

Місія ВАТ «Галактон» полягає в тому, щоб стати кращою молочною компанією за рахунок неперевершеної якості продукції, обсягів виробництва і ефективної логістики, що дозволить забезпечити продукцією підприємства всі найважливіші ринки збуту в Україні. Запорукою належного рівня економічної безпеки компанії є її стратегія, спрямована на довгострокове зростання бізнесу, розвиток інноваційних технологій у виробництві, розширення і зміцнення партнерської мережі, задоволення найвищих вимог споживачів до молочної продукції.

Товариство реалізує весь обсяг виробленої продукції через ТОВ «ЮНІМІЛК». Джерелом сировини для товариства є сільгоспвиробники Київської та сусідніх областей. Постачальниками, які займають від 8–9% у загальному обсязі, є: ПСП «Плешкани», ПСП Агрофірма «Світанок».

Постачальниками за основними видами матеріалів, що займають більше 10% від загального обсягу постачання, є: ТОВ «Тетра Пак».

Важливим фактором економічної безпеки ВАТ «Галактон» є процес планування матеріальних ресурсів. Комерційна служба ВАТ «Галактон» формує пакет замовлень для придбання сировини, матеріалів тощо. Згідно з пакетом замовлень 25-го числа формується місячний план для структурних підрозділів підприємства. Кожному з них видається щотижневий план – прогноз відвантаження продукції. Згідно з цим планом-прогнозом складається щоденний план комплектації виробництва. Економічною загрозою такого планування в умовах економічної кризи є неможливість здійснення надійного короткотермінового прогнозу потреби в ресурсах. У рамках аналізу аспектів економічної безпеки підприємства зупинимося на питанні його взаємовідносин із різними ринковими контрагентами: постачальниками, споживачами, конкурентами та іншими суб'єктами підприємництва. Основні результати цього аналізу наведено в табл. 1. Цей аналіз покликаний виявити слабкі місця у діяльності підприємства та вирішити їх шляхом використання логістичного підходу при плануванні й контролі поточкових процесів.

Як видно з табл. 1 чисельність постійних постачальників певним чином залежить від ринкових позицій підприємства і, відповідно, від чисельності конкурентів: ті підприємства, які є виробниками лідерами і належать до великих або гігантів, мають незначну чисельність конкурентів і, навпаки, велику чисельність постійних постачальників (близько 100 і більше). Ця закономірність пояснюється тривалістю функціонування підприємства на ринку, значними масштабами виробництва продукції, високою питомою вагою випуску продукції у галузі. Їх економічна безпека обумовлена утвердженням стабільних партнерських зв'язків із постачальниками. Усе це накладає відбиток на логістичні потоки як у межах підприємства, так і поза ними.

Отже, пошук на ринку постачальників та налагодження з ними постійних партнерських зв'язків є умовою забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок підвищення ефективності функціонування логістичної системи, оскільки це позитивно впливає на тривалість виконання замовлень на постачання матеріально-технічних ресурсів, на зниження рівня постачальницьких витрат, на можливість використання вільних коштів постачальника покупцем та можливість одержання останнім різного роду позик (товарних і грошових) з боку постачальника.

Це є лише окремих, але не єдиний аспект зміцнення економічної безпеки. Важливими напрямками підвищення рівня економічної безпеки є здійснення модернізації виробництва, впровадження нових технологій переробки молока, розширення сировинної зони та забезпечення високої якості продукції. Нині при визначенні загальних витрат підприємства недостатньо уваги приділяється логістичним витратам, які є дуже вагомими. На практиці суттєву частку зазначених витрат становлять витрати на товаропросування. Завдання логістики підприємства полягає в тому, щоб зробити ці витрати якомога меншими, а процес постачання – вигідним і для продавця, і для покупця.

Виходячи з аналізу економічної безпеки підприємства виробника, ланцюги постачання молочної продукції, що існують, потребують удо-

скорочення, зокрема з метою зменшення витрат на її транспортування та скорочення часу на доставки товару до кінцевого споживача.

Таблиця 1

**Аналіз контрагентів логістичного ланцюга поставок ВАТ «Галактон» та його основних конкурентів**

Ринкові контрагенти та їх характеристика	ВАТ «Галактон»	ВАТ «Ромол»	ЗАТ «Лакталіс»	ВАТ «Вімм Біль Данн»
Постачальники	до 50, з них основні: «Тетра Рак» (Швеція) і «Alfa Laval» (Швеція), «Elorak» (Фінляндія), «Hahn» (Германія), «Chr. Hansen» (Данія), «IFF» (Голландія), «ТВП Україна», «Рубежанський картонно-паперовий комбінат», молокозаводи та фермерські господарства, що постачають сировину	до 70, з них основні: Франція, Болгарія, Німеччина, Бельгія, Харків, Львів, Запоріжжя та ін., молокозаводи та фермерські господарства, що постачають сировину	> до 30, з них основні: підприємства Києва, Полтави, Хмельницького, Харкова, Вінниці та ін., молокозаводи та фермерські господарства, що постачають сировину 50	> 50
Критерії вибору постачальника	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 використовуються форми	Послуги оптових посередників, прями зв'язки	Ярмаркова та виставкова торгівля, прями зв'язки	Роздрібна торгівля, бартерні форми, прями зв'язки	Прямі зв'язки
Потреба у матеріальних ресурсах визначається на основі	Замовлення на продукцію підприємства	Замовлення на продукцію підприємства	Замовлення на продукцію підприємства	Замовлення на продукцію підприємства
Що є поштовхом до чергової поставки сировини	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 береться	Оптимальний розмір замовлення, диференційовано	Оптимальний розмір замовлення	Диференційовано за різними видами ресурсів	Мінімальне замовлення
Доставка та відвантаження продукції здійснюється транспортом	Власним та спеціалізованих транспортних підприємств	Замовника та спеціалізованих транспортних підприємств	Власним та замовника (50/50)	Тільки власним
Джерело інформації про ресурси	Реклама на білбордах, прайс-листи, письмові повідомлення	Газетні оголошення, різні види реклами, прайс-листи	Прайс-листи, письмові повідомлення, реклама у пресі	Прайс-листи

Більшість підприємств АПК сьогодні намагається реалізувати свою продукцію через власну торговельну мережу в місцях масової концентрації людей, тому лівова частка молочної продукції, особливо невеликих молокопереробних підприємств, реалізується «з автотранспорту» на продуктових ринках, поблизу зупинок громадського транспорту, станцій метрополітену. Значна кількість кіосків приватних підприємців з продажу молочних продуктів у великих містах також сприяє наближенню місць реалізації молока до споживача. Ціни в таких кіосках вищі, ніж 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 розповсюдження молочних продуктів стали нульові та однорівневі. Це дозволяє мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продажу на відносно стабільному рівні.

Реалізація молочних товарів через торговельну мережу має свої позитивні риси. 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, а отже, на рівень економічної безпеки підприємств.

Так, у торговельній мережі майже не представлено молочні продукти виробництва невеликих молокопереробних підприємств, які орієнтовані на населення з низьким рівнем купівельної спроможності. Це викликає, як скорочення фізичного обсягу роздрібного товарообігу молочних продуктів.

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

Торгівля молочними продуктами через супермаркети, міні-маркети, універсами орієнтована на споживача із середнім та вище середнього рівнем доходу. Тут більш широкий 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 в рамках спеціальної мережної моделі, яка відображає процеси виготовлення, зберігання та транспортування молочної продукції [9–12].

Як показала проведена нами організаційно-економічна діагностика роботи ВАТ «Галактон» на вітчизняному ринку, в цілому склад працівників та функціональні обов'язки персоналу збутових служб дозволяють достатньо ефективно виконувати всі функції, які пов'язані з управлінням операціями розповсюдження продукції підприємства. Проте в організації управління операціями щодо розповсюдження продукції ВАТ «Галактон» існують і недоліки, які суттєво впливають на стан економічної безпеки підприємства. Сутність цих недоліків полягає в недостатній організаційній взаємодії між менеджерами зі збуту ВАТ «Галактон» та між іншими структурними підрозділами підприємства, перш за все з менеджерами, які займаються виробництвом. Крім того, недостатньо збалансованими є товарні потоки – вхідні потоки, тобто надходження молочної продукції виробництва на склад підприємства в м. Дніпропетровську, та вихідні потоки, тобто відвантаження продукції зі складу замовникам. Через недостатню чітку організацію взаємодії між менеджерами з виробництва та менеджерами збуту для ВАТ «Галактон» досить типовими є такі загрозові ситуації:

– на склад надходить молочна продукція, в якій 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 було б використати більш ефективно в інших напрямках;

– на складі відсутня та молочна продукція, яка зараз конче потрібна замовникам. Негативним наслідком цього є зростання кількості претензій до ВАТ «Галактон» з боку замовників (з можливою втратою в подальшому 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».

Тому для забезпечення належної економічної безпеки підприємства пропонується удосконалити організацію управління розподільчою логістикою ВАТ «Галактон» за рахунок підвищення рівня взаємодії між підрозділами з виробництва молочної продукції та менеджерами зі збуту та розповсюдження, запропонувавши таку схему взаємодії:

1. На першому етапі менеджери зі збуту ВАТ «Галактон» на підставі укладених із 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 виробничого цеху на склад.

3. У разі якщо виробництво не в змозі через об'єктивні чи суб'єктивні причини забезпечити потрібний підприємству графік надходження готової продукції на склади, менеджери з виробництва ВАТ «Галактон» взаємодіють з менеджерами зі збуту, які, у свою чергу, повинні намагатися узгодити новий графік щодо відвантаження продукції із замовниками.

Налагодивши більш тісну взаємодію між менеджерами з виробництва та менеджерами зі збуту ВАТ «Галактон» за запропонованою схемою підприємство зможе суттєво покращити рівень економічної безпеки за рахунок управління розподільчою логістикою.

Таким чином, для оптимізації управління розподілом продукції ВАТ «Галактон» на регіональних ринках перш за все в частині збалансування між потоками надходження готової молочної продукції на склад та потоками відвантаження продукції замовникам ВАТ «Галактон» на підприємстві необхідно налагодити ефективно діючу логістичну систему, яка буде складатися з виробничої та розподільчої логістики (збут продукції замовникам на українському ринку).

Розподільча логістика охоплює весь комплекс завдань з управління матеріальним потоком на шляху від ВАТ «Галактон» до споживача, починаючи з моменту постановки завдання реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери уваги постачальника. Склад завдань розподільчої логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільча логістика і зовнішня розподільча логістика.

У ВАТ «Галактон» на рівні підприємства логістика повинна вирішувати такі завдання: організація одержання й обробки замовлення; планування процесу 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 завдань розподільчої логістики на зовнішньому рівні у ВАТ «Галактон» слід віднести: вибір каналу розподілу; організацію роботи з учасниками каналу розподілу (торговими посередниками); вибір стратегії в розподілі продукції; стратегію ціноутворення; організацію заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції ВАТ «Галактон» і аналіз позицій продукції ВАТ «Галактон» у цільових сегментах.

Важливим напрямком зміцнення економічної безпеки ВАТ «Галактон» є оптимізація логістичного ланцюга поставок продукції на українському ринку при регіональному збуті продукції. У ВАТ «Галактон» не налагоджений контакт з прямими замовниками – торговельними компаніями та супермаркетами, а тому цей регіональний збут ВАТ «Галактон» іде через середньооптових та дрібнооптових посередників, при цьому у підприємства виникають такі основні проблеми:

1. По-перше, відчувається досить суттєвий тиск з боку посередників в частині погіршення умов роботи з ВАТ «Галактон» – це переважно виявляється в тиску на зниження цін на продукцію з боку ВАТ «Галактон», надання більш суттєвих знижок для посередників, збільшення терміну надання товарного кредиту посередникам.

2. По-друге, постійно зростає питома вага торгової націнки посередників в структурі кінцевої ціни реалізації продукції ВАТ «Галактон» на регіональних ринках в Україні. У результаті це призводить до того, що частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ВАТ «Галактон», відходить до дрібнооптових та середньооптових посередників.

Тому з метою підвищення рівня економічної безпеки ВАТ «Галактон» актуальним напрямком є оптимізація логістичного ланцюга при

регіональному збуті продукції та зменшення ролі дрібнооптових та середньооптових посередників у збутовій діяльності підприємства. Отже, слід здійснити оптимізацію системи збуту: так, якщо зараз підприємство здійснює збут продукції на регіональних ринках України в східних областях через дрібнооптових та середньооптових посередників, в майбутньому слід намагатись працювати з безпосередніми кінцевими замовниками продукції (безпосередньо із сітьовими супермаркетами), зменшуючи тим самим кількість ланцюгів у каналі розподілу. У майбутньому необхідно використовувати комбіновану схему збуту. На початковому етапі реалізації стратегії регіонального розвитку ВАТ «Галактон» слід 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 їм.

Оптимізація системи збуту дозволить ВАТ «Галактон» збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньооптових посередників, тим самим придбавши більшу ринкову незалежність. Крім того, пряма робота з кінцевими покупцями на регіональних ринках дозволить більш точно визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе оптимально формувати свій асортимент, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дозволить ВАТ «Галактон» вирішити проблему із забезпеченням своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку.

На нашу думку, більш активна робота з прямими замовниками на регіональних ринках східних областей України дозволить отримати підприємству ряд переваг, а саме:

- працюючи безпосередньо із замовниками продукції ВАТ «Галактон», зможе краще дізнатися про проблеми та потреби своїх покупців і відповідним чином орієнтувати свої дії на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- робота з кінцевими споживачами зміцнює взаємовідносини і робить їх більш довготривалими;
- прямий збут зменшує кінцеву ціну продукції і робить її більш привабливою для покупців
- безпосередня робота із замовниками продукції робить підприємство більш самостійним та незалежним на ринку.

У зв'язку з важливим значенням регіональних ринків для збуту продукції ВАТ «Галактон» для підприємства актуальним є відкриття своїх торгових представництв в регіонах, що дозволить оптимізувати процес продажу продукції на регіональних ринках в Україні.

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

Для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки підприємства в перспективі здійснимо економічне обґрунтування проекту опти-

мізації збутової логістичної системи ВАТ «Галактон» на українському ринку.

У табл. 2 наведено прогноз стартових інвестиційних витрат ВАТ «Галактон» в 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 за проектом.

Таблиця 2

**Потреба в інвестиціях для реалізації проекту**

Стаття 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

Усі інвестиційні витрати ВАТ «Галактон» планується профінансувати за рахунок власних коштів. У кінцевому рахунку при реалізації цього проекту ВАТ «Галактон» зможе організувати збут продукції на регіональних ринках за прямим каналом розподілу безпосередньо замовникам, оминаючи при цьому дрібнооптові та середньооптові посередницькі організації. Ефект, який одержить ВАТ «Галактон» при реалізації цього проекту, пов'язаний із збільшенням доходів від реалізації за рахунок того, що торговельна націнка дрібнооптових та середньооптових посередників буде залишатися у розпорядженні ВАТ «Галактон». У табл. 3 наведено розрахунки суми річного ефекту, одержаного ВАТ «Галактон» протягом п'яти років реалізації проекту. Зазначимо, що в роботі прораховували декілька сценаріїв реалізації проекту – оптимістичний, найбільш імовірний і песимістичний. Згідно з оптимістичним сценарієм ми прогнозуємо, що обсяги продажу продукції на регіональних ринках щорічно будуть зростати не менше ніж на 30%; найбільш імовірний варіант реалізації проекту передбачає щорічне збільшення обсягів збуту продукції на 20%; згідно з песимістичним варіантом обсяги збуту молочної продукції щорічно будуть зростати тільки на 5%. Додаткові доходи ВАТ «Галактон» для різних сценаріїв реалізації проекту визначалися шляхом помноження 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 з проекту у відповідний момент часу та інвестиціями в проект. Оскільки при такому варіанті розвитку ВАТ «Галактон» інвестиції здійснюються одноразово, то в 0-й рік проекту грошовий потік – від'ємний.

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

Показник	Рік				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Додатковий річний ефект для ВАТ «Галактон» (за оптимістичним сценарієм), тис. грн, 30%	29581,4	38455,8	49992,6	64990,3	84487,4
Додатковий річний ефект для ВАТ «Галактон» (за найбільш імовірним сценарієм), тис. грн, 20%	29581,4	35497,7	42597,2	51116,7	61340,0
Додатковий річний ефект для ВАТ «Галактон» (за песимістичним сценарієм), тис. грн, 5%	29581,4	31060,5	32613,5	34244,2	35956,4

Таким чином, для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки підприємства основними стратегічними його цілями повинні стати:

- реалізація політики більш глибокого проникнення на ринок України та активний вихід на зовнішні ринки;
- більш повне використання прямого каналу збуту «виробник-кінцевий споживач» та зменшення числа посередників, оскільки як свідчить проведений аналіз ВАТ «Галактон», ефективність збуту через прямий канал розподілу значно вища;
- формування диверсифікованого портфелю продуктів за рахунок виробництва різних видів молочної продукції, орієнтованих на різних замовників;
- формування лояльності замовників щодо ВАТ «Галактон» за рахунок використання гнучкої системи цін та системи цінових знижок на різних сегментах ринку;
- використання новітніх інформаційних технологій та мінімізація витрат на їхній основі;
- постійна робота щодо поліпшення якості молочної продукції та логістичного сервісу;
- активне просування на українському та міжнародному ринках шляхом постійної участі в міжнародних галузевих виставках;
- налагодження ефективно діючої логістичної системи, яка буде складатися з виробничої та розподільчої логістики (збут продукції замовникам на українському ринку);
- оптимізація логістичного ланцюга при організації збуту продукції на українському ринку при регіональному розподілі продукції.

У подальшому слід дослідити стан економічної безпеки підприємств виробників молочної продукції з урахуванням ринкової динаміки та впливу фактора взаємодії окремих окремих ланцюгів, наприклад, мереж торговельних марок «Галичина» та «Юнімілк».

*Список використаної літератури*

1. Андришкін Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва / Б.М. Андришкін, Ю.Я. Вовк, П.Д. Дудкін та ін. Антирейдерство – Тернопіль – граф. 2008. – 424 с.
2. Кириченко Р.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / Р.А. Кириченко, В.С. Сідак, С.М. Лаптев, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов та ін. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008 – 403 с.
3. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. пос. / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008 – 240 с.
4. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
5. Минаев Г.А. Безопасность организации: учебник / Г.А. Минаев. – К.: КНТ, 2009. – 440 с.
6. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 54 с.
7. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / Л.Г. Шемаєва // Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. – К.: НУПМБ, 2009. – 357 с.
8. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ. / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М.: Олімп – Бізнес, 2001. – 640 с.
9. Алькема В.Г. Вдосконалення логістичних ланцюгів товаропросування молочної продукції / В.Г. Алькема // Логистика: проблемы и решения. – 2006. – № 2. – С. 29–33.
10. Белякова Г.Я. Формирование региональной логистической системы: монографія / Белякова Г.Я., Белякова Е.В. – Красноярск: СибГТУ, 2001. – 128 с.
11. Воркут Т.А. Концептуальні підходи до визначення постачальників транспортних послуг в ланцюгах постачань / Т.А. Воркут // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту і експлуатації автомобілів. – К.: НТУ, ТАУ. – 2002. – Вип. 13. – С. 40–43.
12. Воркут Т.А. Проблеми проектування систем логістичного обслуговування в ланцюгах постачань / Т.А. Воркут // Автошляховик України. – 2003. – № 1. – С. 21–24.

*Отримано 2.02.2010.*

УДК 65.012.32:338.512

*I. Andryuchshenko*

## **THE THEORETICAL BASIC OF THE COSTS AND ORDER THEM FORM THE COMPANY**

У статті досліджуються питання економічної сутності управління витратами, різні точки зору щодо цієї економічної категорії, розкривається зміст основних концептуальних підходів до формування системи управління витратами суб'єктів госпо-