

## **Особливості прийняття рішення щодо вибору каналу реалізації молочної продукції на основі формування системи критеріїв**

**Тарасюк Н. М., к. е. н.; Безсмертна О. В., к. е. н., доцент;**

**Шварц І. В., к. е. н., доцент**

**Вінницький національний технічний університет**

Проблему становлення національного продуктового підкомплексу АПК, важливе місце в складі якого займає молокопродуктовий блок, без перебільшення можна віднести до найважливіших на сучасному етапі розвитку галузі. Молоко та молочні продукти – один з найважливіших продуктів харчування в раціоні людини, тому й користуються великою популярністю у торговельних мережах та характеризуються нееластичністю попиту.

Ефективність молочної галузі залежить від ефективності роботи усіх її суб'єктів в ланцюзі «виробництво – переробка – реалізація». Проте, більшість науковців приділяють увагу вирішенню проблеми взаємовідносин між виробниками та переробниками молока, і значно менше – питанню реалізації молочної продукції, яке доцільно, на нашу думку, вивчати в контексті розвитку вертикальної інтеграції усіх учасників молокопродуктового підкомплексу.

Невід'ємною умовою функціонування інтегрованих формувань є наявність в їх складі торгових підприємств, які реалізують вироблену продукцію і є заключною ланкою в циклі «виробництво – переробка – реалізація». Окремі молочні асоціації розпалися через відсутність в них торговельної ланки.

Без торговельної ланки неможлива нормальна робота інтегрованих формувань, оскільки саме торговельні підприємства забезпечують реалізацію продукції і надходження коштів для розрахунків переробних підприємств з господарствами-виробниками.

Питанням розвитку інтеграційних об'єднань, в тому числі вертикальної інтеграції в аграрній сфері присвячені роботи таких вчених: В.Г. Андрійчука<sup>1</sup>, В.В. Зіновчука<sup>2</sup>, М.Й. Маліка<sup>3</sup>, П.Т. Саблука<sup>4</sup>, С.П. Ткачук<sup>5</sup>, С.В. Чугаєвської<sup>6</sup> та ін. Вони детально дослідили сутність та зміст вертикальної інтеграції, наголосивши на необхідності посилення інтеграційних процесів. Проте, в їх працях недостатня увага приділяється питанню удосконалення взаємовідносин між переробниками сільськогосподарської продукції, в тому числі молока, та каналами її реалізації. Тому, завданням нашого дослідження є виявлення оптимального каналу реалізації молока та молочної продукції переробними підприємствами.

На сучасному етапі розвитку молокопереробні підприємства керуються випадковими факторами при виборі каналу реалізації своєї продукції, що іноді призводить до завищених роздрібних цін на готову молочну продукцію, швидкого псування при неналежних умовах зберігання та ін., що в результаті «підриває» репутацію молокопереробного підприємства. Тому при виборі роздрібного каналу реалізації молочної продукції переробним підприємствам необхідно враховувати ряд критеріїв, за якими буде здійснюватися продаж молочної продукції споживачам.

---

<sup>1</sup> Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств / В.Г. Андрійчук. Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.

<sup>2</sup> Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В.В. Зіновчук. – Друге видання, доповнене і перероблене. – К.: Логос, 2001. – 380 с.

<sup>3</sup> Малік М.І. Інтеграція – як фактор підвищення ефективності реформованих сільськогосподарських підприємств / М.І. Малік, М.К. Горлатий, П.М. Федієнко. – К.: ІАЕ УААН, 2000. – 40 с.

<sup>4</sup> Саблук П.Т., Коваленко Ю.С. Рекомендації по удосконаленню організації сільськогосподарського ринку на основі інтеграційних процесів / П.Т. Саблук, Ю.С. Коваленко. – К.: ІЕА УААН. 1996. – 50 с.

<sup>5</sup> Ткачук С.П. Перспективи формування пропозиції на регіональному ринку молока в умовах інтеграції / С.П. Ткачук // Біоресурси і природокористування. – 2010. – Том 2, №1–2. — С. 145–150.

<sup>6</sup> Чугаєвська С.В. Сучасний стан молокопереробної галузі Житомирської області / С.В. Чугаєвська // Вісник ДАУ. – 2004. – №1 (12). – С.297–305.

Для вибору оптимального каналу реалізації молока та молочної продукції застосовувалась методика Є. Крикавського<sup>7</sup> щодо вибору оптимального постачальника на основі багатокритеріального підходу. У наукових дослідженнях дана методика була використана Морозом О.В. та Музикою О.В.<sup>8</sup> для вибору молокопереробним підприємством оптимального постачальника молока-сировини. Для вибору оптимального каналу реалізації молока та молочної продукції переробним підприємством дана методика використовується вперше.

Сучасна ситуація в молокопродуктовому підкомплексі України, та Вінниччини зокрема, вимагає вирішення питання економічної ефективності, в тому числі за рахунок утворення вертикальних інтеграційних об'єднань, коли сільськогосподарські підприємства об'єднуються з відповідними формуваннями переробної промисловості з метою отримання максимального прибутку, ефективно реалізуючи на ринку власну продукцію.

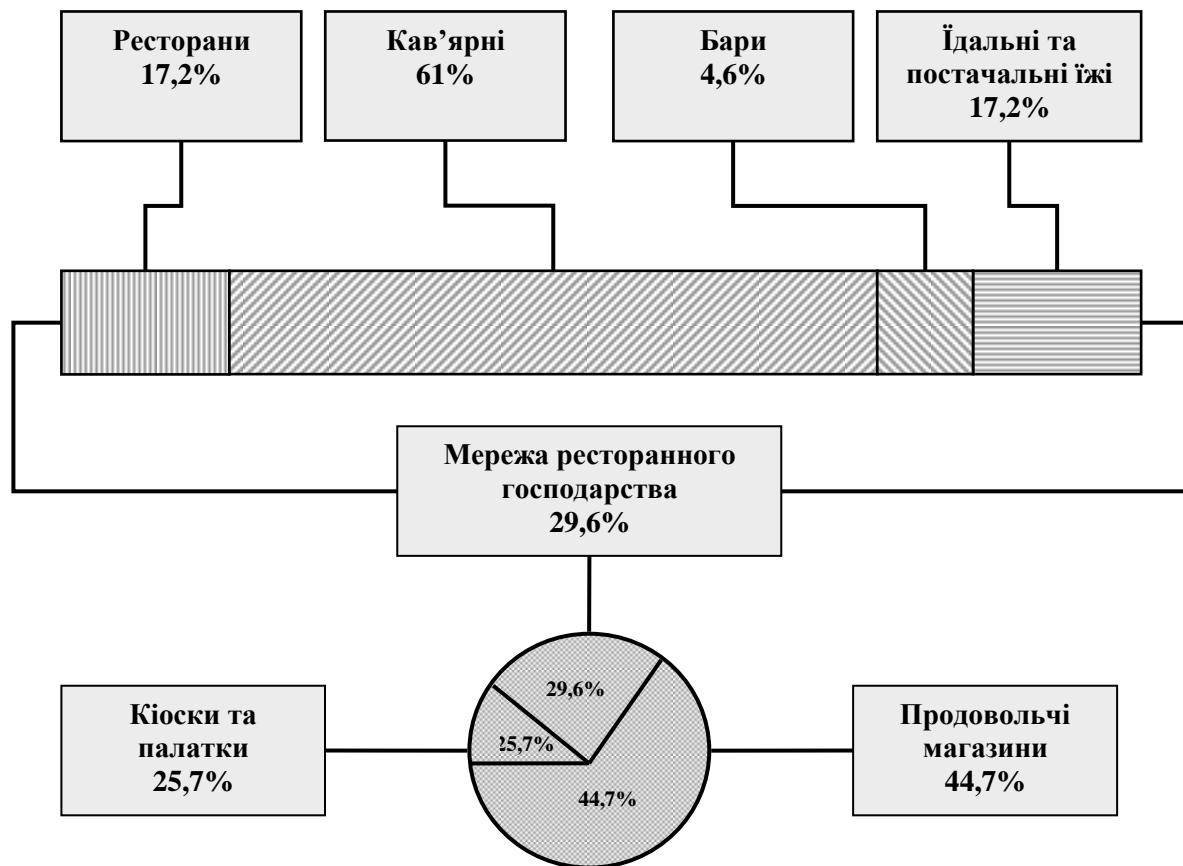
Основними каналами збуту молочної продукції на внутрішньому ринку Вінниччини є:

- продовольчі магазини, супермаркети — 44,7%;
- фірмові кіоски, палатки — 25,7%;
- ресторани, бари, кав'ярні — 29,6% (рис.1).

---

<sup>7</sup> Крикавський Є. Логістика. Для економістів: Підручник / Є. Крикавський. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.

<sup>8</sup> Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної системи постачання на підприємствах / О.В. Мороз, О.В. Музика – Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2007. – 163 с.



**Рис. 1. Структура мережі Вінницьких підприємств роздрівної торгівлі та ресторанного господарства у 2013 р.<sup>9</sup>**

Проблема вибору каналу реалізації повинна розглядатись як вибір найліпшої альтернативи у гомогенному просторі попиту на молоко та молочну продукцію, так і в стратегічному розумінні як вибір субституційних варіантів, що за змістом є гетерогенними, однак ідентичними за кінцевою ціллю — реалізація молока та молочної продукції кінцевим споживачам. Традиційне вирішення проблеми вибору реалізатора полягає у виборі каналу реалізації, яким, зазвичай, може бути торгівельне підприємство або посередник, що функціонує у дистрибуційній мережі з обслуговування переробника.

<sup>9</sup> Статистичний щорічник Вінниччини за 2010 р.: Стат. зб. – : Головне управління статистики у Вінницькій області, 2011, – 650 с.

За цих умов для оцінювання збутовиків та їх подальшого вибору слід використовувати багатокритеріальний підхід, який вимагає реалізації такого алгоритму:

- відбір можливих каналів реалізації молока (етап 1);
- формування системи можливих суттєвих критеріїв (етап 2);
- формування безконфліктної системи критеріїв оцінювання (етап 3);
- оцінювання важливості критеріїв (етап 4);
- оцінювання кожного реалізатора за обраними критеріями (етап 5);
- розрахунок комплексного середньозваженого критерію та вибір оптимального реалізатора (етап 6).

1. Сформуємо систему можливих реалізаторів молочної продукції. Для цього скористаємося вище наведеними трьома групами:

I група – продовольчі магазини;

II група – власна торговельна мережа;

III група – мережа ресторанного господарства.

2. Далі складемо систему можливих критеріїв оцінювання кожної групи реалізаторів.

Критерії:

$K_1$  – платоспроможність торгової організації;

$K_2$  – умови оплати за поставлену продукцію (відстрочка, під реалізацію та ін.);

$K_3$  – роздрібна ціна реалізації продукції;

$K_4$  – віддаленість від заводу-виробника;

$K_5$  – швидкість реалізації продукції;

$K_6$  – обсяги партії замовлень;

$K_7$  – представлення продукції споживачеві (розкладка товару);

$K_8$  – рівень технічного оснащення для зберігання продукції;

$K_9$  – інші фактори.

Очевидно, що сформована система критеріїв повинна всебічно характеризувати збутовиків молока та молочної продукції та відповідати на такі питання:

- чи вчасно, за умовами договору та фінансовим станом, зможе реалізатор розрахуватися за поставлену продукцію;
- чи не завищений рівень цін на готову продукцію пропонується у певній торговельній мережі;
- наскільки відстань транспортування молочної продукції впливає на її ціну реалізації;
- який збутовик має вагомі переваги над конкурентами певної групи.

3. Для подальшого застосування цих критеріїв при формуванні безконфліктної системи незалежних критеріїв треба випробувати їх на логічну свободу від протиріч та відносну незалежність. Попарне порівняння кожного критерію з іншими дає можливість виявити як взаємозалежні критерії між собою (один з критеріїв за змістом охоплює інший), так і критерії, які конфліктують (один критерій суперечить іншому).

Так, порівняємо критерій платоспроможності торговельної організації з іншими на логічну свободу від протиріч та відносну незалежність. Чим платоспроможнішою буде торговельна організація (критерій  $K_1$ ), тим вчасніше вона зможе розраховуватись за поставлену продукцію і за рахунок цього можуть покращуватись умови оплати за поставлену продукцію (критерій  $K_2$ ); якщо торговельна організація має достатні фінансові ресурси, то вона може знизити роздрібні ціни (критерій  $K_3$ ); зростуть обсяги партії замовлень (критерій  $K_6$ ); покращиться рівень технічного оснащення для зберігання продукції (критерій  $K_8$ ). На інші критерії критерій  $K_1$  не має значного прямого впливу.

Порівнявши аналогічно інші критерії між собою, дійшли висновку, що жоден з них не суперечить іншому, а це значить, що вони формують безконфліктну систему.

4. На подальшому етапі дослідження необхідно оцінити важливість кожного показника. Таке оцінювання здійснювалось групою експертів з підприємств – об'єктів дослідження шляхом попарного порівняння одного критерія з іншим, за чим і визначається його вага. Отримана кількість переваг кожного критерія нормалізується, за чим і визначається його вага. Попарне порівняння критеріїв є значною мірою суб'єктивним оцінюванням, однак є менш суб'єктивним порівняно із методом безпосереднього оцінювання важливості групою експертів (таблиця 1). Остання графа таблиці формує послідовність критеріїв на підставі їх важливості для загального оцінювання системи каналів реалізації продукції. Так, на першому місці стоїть роздрібна ціна реалізації молочної продукції торговельною організацією ( $K_3$ ), а вчасність розрахунків за поставлену продукцію ( $K_2$ ) – лише на восьмому.

### **1. Півматриця для визначення важливості окремих критеріїв оцінювання каналу реалізації молочної продукції**

	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$	Число переваг	Важливість, %	Ранжування за важливістю показника
$K_1$		$K_1$	$K_3$	$K_1$	$K_1$	$K_1$	$K_1$	$K_1$	6	20	2
$K_2$			$K_3$	$K_2$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$	1	6	8
$K_3$				$K_3$	$K_3$	$K_3$	$K_3$	$K_3$	7	25	1
$K_4$					$K_4$	$K_6$	$K_4$	$K_8$	2	8	5
$K_5$						$K_6$	$K_5$	$K_5$	3	10	4
$K_6$							$K_6$	$K_6$	5	15	3
$K_7$								$K_7$	2	8	6
$K_8$									2	8	7
Всього									<b>28</b>	<b>100</b>	

Так, критерій роздрібної ціни реалізації продукції ( $K_3$ ) та швидкості реалізації готової продукції ( $K_5$ ) безпосередньо пов'язані між собою, однак їх важливість (відповідно 25% та 10%) визначалась, виходячи з того, що молокопереробні підприємства при виборі каналу реалізації своєї продукції орієнтуються на рівень роздрібної ціни, яку встановлює торговельна організація,

що є дуже важливим фактором в умовах посилення конкурентної боротьби за споживача. Встановлення низького рівня ціни дасть можливість швидко реалізувати молочну продукцію, зважаючи ще й на те, що даний вид товару має короткі терміни зберігання. Тому критерій встановлення рівня роздрібною ціни на молочну продукцію торговельними організаціями потребує постійного контролю.

5. Для подальшого оцінювання сформованої системи каналів реалізації молочної продукції за обраними критеріями скористалися експертним методом. Експертні оцінювання даються за десятибальною шкалою так, що, наприклад, великі обсяги партії замовлень молочної продукції оцінюється великою кількістю балів, а велика відстань до кінцевого реалізатора – малою кількістю балів (таблиця 2).

## 2. Оцінна матриця для вибору кінцевого каналу реалізації молочної продукції

Критерій	Важливість критерію, % (нормалізована), $\alpha$	Оцінювання критеріїв для реалізації молока та молочних продуктів					
		Група I		Група II		Група III	
		експертна (бали), Б	зважена, К	експертна (бали), Б	зважена, К	експертна (бали), Б	зважена, К
$K_3$	25	7	1,75	10	2,5	6	1,5
$K_1$	20	9	1,8	9	1,8	9	1,8
$K_6$	15	10	1,5	9	1,35	7	1,05
$K_5$	10	9	0,9	10	1	7	0,7
$K_4$	8	7	0,56	9	0,72	9	0,72
$K_7$	8	10	0,8	5	0,4	3	0,24
$K_8$	8	10	0,8	8	0,64	7	0,56
$K_2$	6	9	0,54	9	0,54	8	0,48
Всього	100	71	8,65	69	8,95	56	7,05

Результати розрахунків показують, що за узагальнювальним критерієм ( $K_3 = \sum_{i=1}^{10} K_i \alpha_i$ ) ряд придатності реалізаторів виглядає так:

- група II ( $K_{\text{заг}} = 8,95$ ;  $\sum B = 69$ );

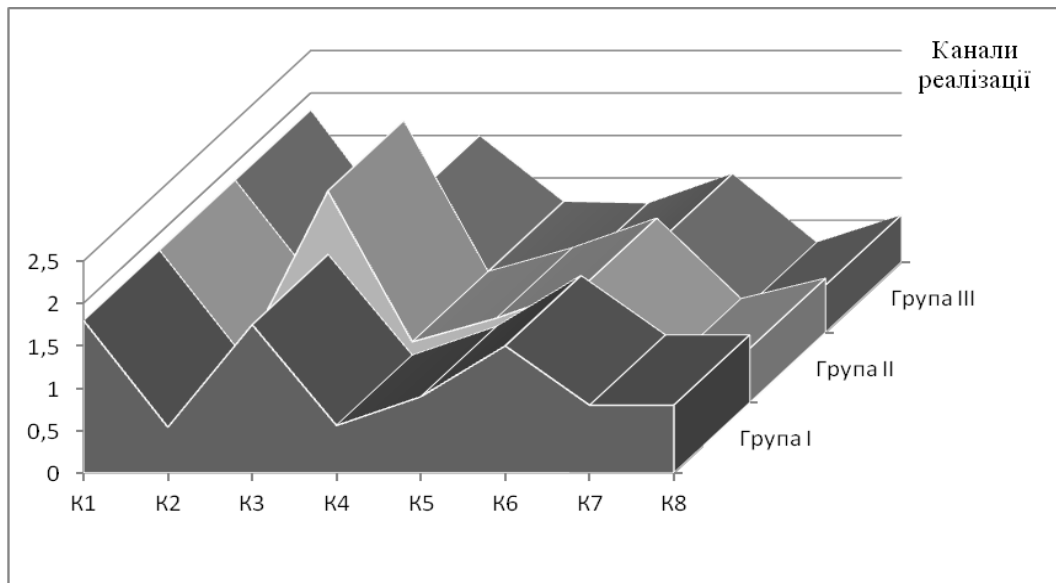


- група I ( $K_{\text{заг}} = 8,65$ ;  $\sum B = 71$ );
- група III ( $K_{\text{заг}} = 7,05$ ;  $\sum B = 56$ ).

Цей ряд придатності дещо відрізняється від попереднього ряду, побудованого без урахування ваги критеріїв, коли реалізатори були розташовані у такій послідовності: I, II, III. Так, реалізатори I та II груп помінялись місцями. Це пояснюється тим, що кінцеві реалізатори II групи виграють на найбільш вагомим критеріях ( $K_3$ ,  $K_5$ ), а збутовики групи I мають більші бали за менш вагомими критеріями і ці бали не компенсують недоотримані бали за більш вагомими критеріями. Тому врахування важливості критерію дає можливість більш об'єктивно оцінити канали реалізації молока та молочних продуктів.

Викладена деталізація дає змогу узагальнено оцінити кінцеві канали реалізації молочної продукції графічним методом за допомогою об'ємної діаграми, в якій площа області вказує на комплексну середньозважену оцінку постачальника (рис. 2).

Як видно з рис. 2, найбільшу площу (графічно відповідає комплексній середньозваженій оцінці) займає II група реалізаторів. Вони виграють за рахунок критеріїв  $K_3$  та  $K_5$ . Найменшу оцінку мають торговельні організації III групи — мережа ресторанного господарства, оскільки їх найбільша зважена оцінка після критерія  $K_1$ , де зважені однакові по всіх групах, на цілих 0,25 одиниць (за критерієм  $K_3$ ) менша за максимальну зважену оцінку за цим критерієм реалізаторів молока та молочної продукції групи I ( $1,5 < 1,75$ ) і аж на 1 одиницю групи II ( $1,5 < 2,5$ ).



**Рис. 2. Графічна інтерпретація комплексної середньозваженої оцінки реалі заторів молочної продукції за методом структуризації критеріїв оцінювання**

Просування готової продукції на ринку є кінцевим етапом вертикальної інтеграції у молокопродуктовому підкомплексі. Викладені вище результати досліджень дають підстави стверджувати про доцільність створення переробними підприємствами власної торгівельної мережі по реалізації продукції. Коли збут здійснюється через фірмові магазини, то продукція пропонується споживачеві за нижчими цінами, ніж в середньому на ринку, за рахунок меншої торговельної надбавки. Крім того, молокопереробне підприємство в такому випадку має можливість впливати на рівень цін для споживачів. Якщо ж молокозавод реалізує готову продукцію різним магазинам чи ресторанам, то втрачається контроль за кінцевими цінами через встановлення торговельної надбавки роздрібним реалізатором, в результаті чого молокопереробне підприємство може втратити свого споживача. Крім того, створення власної торговельної мережі скорочує строки надходження коштів від реалізації продукції за рахунок підприємства або господарства.

Тому питання збутової інтеграції є не менш важливим, ніж виробничої, оскільки втрачені споживачі молочної продукції конкретного переробного підприємства — це скорочення прибутків як виробників молока, так і самих переробників, що входять до інтегрованого об'єднання. Фірмові магазини можуть створюватися за рахунок нового будівництва, викупу магазинів або їх оренди в інших власників, переобладнання придбаних або орендованих приміщень. Практика свідчить про економічну доцільність розширення функцій і асортименту фірмових магазинів за рахунок торгівлі, окрім основної продукції, іншими продовольчими і промисловими товарами, що розширює фінансові можливості інтегрованих формувань і зміцнює їх економічне становище. В умовах нестачі обігових коштів нормальне функціонування інтегрованих структур без достатньої кількості магазинів практично неможливе.