

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства
в сучасних умовах»

Виконала: студентка групи 601-ЕМл _____

Чугуй Катерина Володимирівна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ | 6 |
| 1.1. Сутність та роль логістичного менеджменту у забезпеченні ефективної діяльності підприємства | 6 |
| 1.2. Система логістичного менеджменту сучасного підприємства, її основні елементи та функції | 11 |
| 1.3. Показники ефективності функціонування системи логістичного менеджменту на виробничому підприємстві | 18 |
| Висновки до розділу 1..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» | 28 |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» | 28 |
| 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» | 39 |
| 2.3. Оцінка існуючої системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» | 50 |
| Висновки до розділу 2..... | 59 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» | 61 |
| 3.1. Напрями удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» | 61 |
| 3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» шляхом оптимізації виробничих запасів | 66 |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..... | 75 |
| Висновки до розділу 3..... | 80 |
| ВИСНОВКИ..... | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 84 |
| ДОДАТКИ..... | 91 |

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку економіки ефективна система логістичного менеджменту є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Оптимізація логістичних процесів відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентоспроможності та задоволенні вимог споживачів, що у свою чергу, сприяє зростанню економічної ефективності та підвищенню якості обслуговування. Наукове осмислення різних аспектів логістичного менеджменту в умовах інтеграційних процесів сучасності знайшло своє відображення у працях таких відомих вчених, як М.О. Багорка, М.В. Городко, Т.В. Ільченко, Л.Л. Ковальська, Л.О. Кустріч, Н.Я. Михаліцька, С.О. Огієнко, Т.О. Перцович, А.В. Сохецька та інших. Водночас проблема удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства в сучасних умовах залишається недостатньо вивченою. Її висока актуальність, обумовлена необхідністю адаптації логістичного менеджменту до сучасних викликів, таких як цифровізація, інтеграція ланцюгів поставок, забезпечення екологічності процесів та управління ризиками, зрештою, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, що виконувалася на матеріалах ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

дослідити сутність та роль логістичного менеджменту у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;

розглянути систему логістичного менеджменту сучасного підприємства, її основні елементи та функції;

охарактеризувати показники ефективності функціонування системи логістичного менеджменту на виробничому підприємстві;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;

оцінити існуючу систему логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;

визначити напрями удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;

здійснити розробку рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» шляхом оптимізації виробничих запасів;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти функціонування системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

У дослідженні для досягнення поставлених завдань були використані методи: аналізу і синтезу для дослідження сутності логістичного менеджменту, його ролі у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, а також аналізу сучасних практик у сфері логістики; порівняльний аналіз для оцінки ефективності системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен»; системний підхід для вивчення інтеграції логістичних підсистем та оцінки їх впливу на ефективність загальної системи; економічний аналіз для фінансової оцінки діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2021–2023 роках, визначення основних показників ефективності функціонування системи логістичного менеджменту та оцінки впливу запропонованих заходів; методи моделювання для обґрунтування заходів з удосконалення системи логістичного менеджменту; АВС-аналіз для ідентифікації ключових постачальників і оптимізації співпраці з ними з метою зменшення витрат і термінів доставки; економіко-математичні методи для розрахунку потенційного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту та логістики, законодавчі і нормативно-

правові акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2021–2023 роки.

Ступінь новизни дослідження полягає у розробці комплексного підходу до вдосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» через впровадження сучасних технологій, таких як ERP і MES-систем, автоматизованих транспортних засобів (AGV) та інструментів для оптимізації управління запасами і транспортування. Уперше для підприємства запропоновано інтеграцію інноваційних рішень з урахуванням операційного, технологічного та соціального аспектів ефективності, що дозволило отримати значний економічний ефект і забезпечити підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах.

Основні результати дослідження обговорені на XI Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 07 листопада 2024 р.).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Чугуй К.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів на підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 97-98.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 25 таблиць, 19 рисунків, 62 джерела літератури, а також 4 додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та роль логістичного менеджменту у забезпеченні ефективної діяльності підприємства

Система логістичного менеджменту є ключовою складовою ефективного функціонування будь-якого сучасного підприємства, оскільки вона відповідає за управління потоками матеріалів, інформації та фінансових ресурсів на всіх етапах діяльності – від постачання сировини до доставки готової продукції споживачу. Для її успішної реалізації необхідно більш детально розглянути теоретичні засади, що лежать в основі цієї системи (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Сучасні наукові підходи до трактування поняття «логістичний менеджмент»

| Автор(и), джерело | Сутність поняття «логістичний менеджмент» | Ключові слова |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Кузьменко А.В., Пильнев В.Г. [21, с. 151] | Синтез ключових управлінських функцій, таких як організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік і аналіз, а також методів і моделей управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут», має на меті забезпечення стійкого економічного зростання підприємства | синергія ключових управлінських функцій |
| Савенко І.І., Седіков Д.В. [36, с. 44] | Функціонально-орієнтована сфера менеджменту, що використовує логістичні інструменти для управління та вдосконалення поточкових процесів, спрямованих на досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства | функціонально спрямована сфера менеджменту |
| Крикавський Є.В. [20, с. 57] | інтеграція логістики та менеджменту як «системи комплексного управління матеріальними та інформаційними потоками на локальному рівні» | інтеграція логістики та управлінських процесів |
| Саченок Т.С., Костюченко Л.В. [43, с. 411] | Об'єднана система управління та співпраці між учасниками господарської діяльності в межах логістичного ланцюга постачання | єдина система управління та співпраці. |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Сумець О.М. [48, с. 117] | Сфера загального управління та одна з основних складових логістичних процесів підприємства, що здійснюється через інтегроване управління потоками для досягнення максимальної ефективності кожного компонента логістичної системи, що забезпечує економічну стабільність у процесі роботи та максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів при мінімальних витратах | один із основних елементів логістичних процесів |
| Янковська В.А., Телепнева О.С., Кононов І.О. [57] | Інтеграція кількох управлінських функцій підприємства для досягнення конкретних цілей і вирішення необхідних виробничих завдань з метою отримання позитивного фінансового результату | інтеграція основних функцій менеджменту |
| Ільченко Т.В. [14] | Важлива сфера управління, яка орієнтована на ефективне планування, контроль і координацію різних стадій доставки товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів | сфера управління |

За результатами дослідження низки наукових джерел [14; 21; 43; 48], присвячених вивченню сутності та специфіки логістичного менеджменту, нами було виявлено, що його ключовими аспектами є інтеграція процесів постачання, виробництва та дистрибуції, а також ефективне управління ресурсами на всіх етапах логістичного ланцюга. Загалом, логістичний менеджмент забезпечує оптимізацію витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та поліпшення загальної продуктивності підприємства. Дослідження окремих авторів [20; 36; 56] також підкреслюють важливість адаптації логістичних стратегій до змінюваних умов ринку та потреб споживачів, що дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на нові виклики, залишатися конкурентоспроможними і успішно функціонувати у складно прогнозованому зовнішньому середовищі.

Значення логістичного менеджменту в діяльності сучасного підприємства важко переоцінити, оскільки він забезпечує інтеграцію всіх етапів ланцюга постачання – від початкової закупівлі сировини та необхідних матеріалів до доставки готової продукції кінцевому споживачеві, що дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, зменшувати витрати на транспортування, зберігання і управління запасами, і підвищувати ефективність власної господарської діяльності (рис. 1.1).

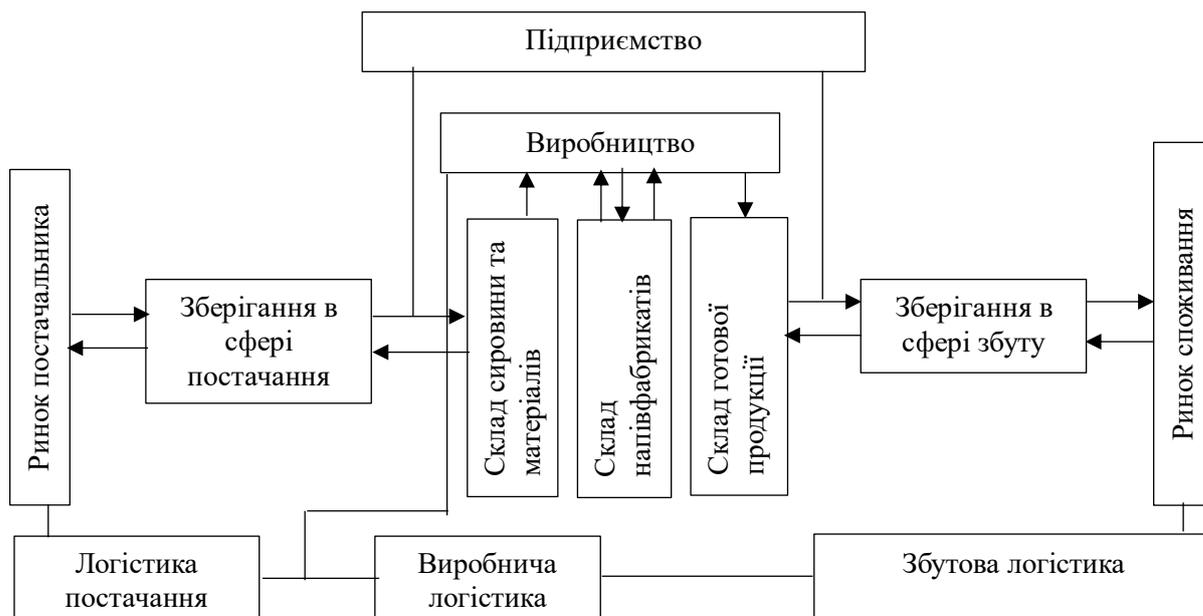


Рис. 1.1. Узагальнена структура логістичної системи підприємства

Джерело: узагальнено автором за даними [25; 35]

На рис. 1.1 продемонстровано, що логістичний менеджмент функціонує як система, в якій чітко визначено учасників товарного руху та специфіку їх взаємодії. Досить важливу роль він відіграє також у покращенні рівня обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидку та якісну доставку продукції відповідно до встановлених вимог. У даному контексті доречним виглядає зауваження Сохецької А.В. [47, с. 9], яка стверджує, що «логістичний менеджмент не лише підвищує загальну ефективність підприємства, але й створює основу для фінансового зростання в майбутньому». Крім того, його впровадження позитивно впливає на ділову репутацію підприємства та формує імідж його бренду.

Основна мета логістичного менеджменту полягає в оптимізації процесу відтворення через комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками, орієнтоване на задоволення потреб ринку. Логістична діяльність досягає своїх цілей, коли підприємство забезпечує швидку та ефективну відповідь на ринковий попит при мінімальних витратах. Головна мета логістичного менеджменту втілюється в його ключових завданнях, які поділяються за важливістю на три основні категорії (рис. 1.2).

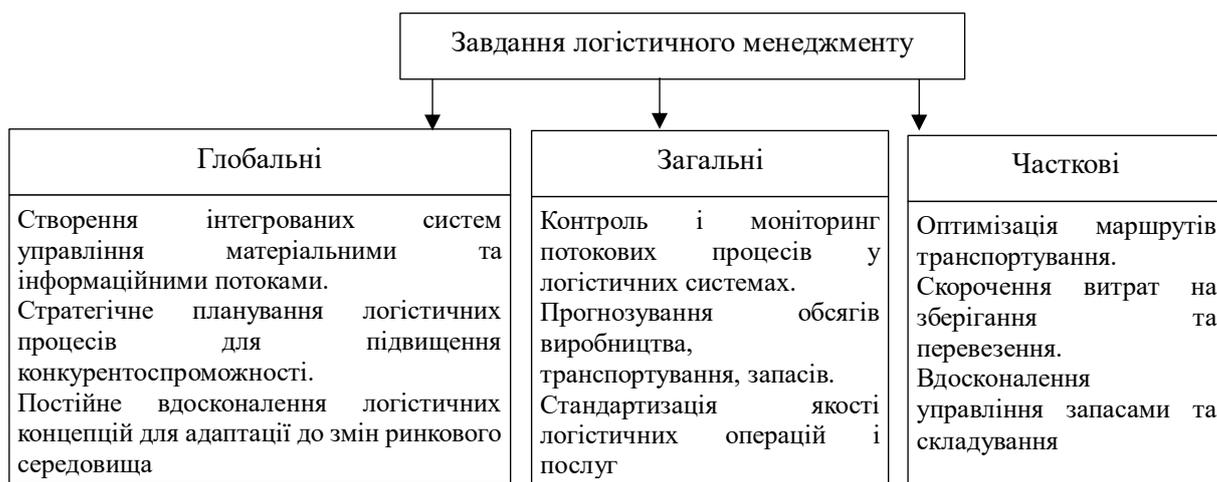


Рис. 1.2. Завдання логістичного менеджменту сучасного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [12; 49]

У межах логістичного менеджменту відбувається інтеграція різних логістичних функцій, видів діяльності та процесів. Для ефективного виконання логістичних завдань залучаються різні підрозділи підприємства, зокрема: служба маркетингу, відділ матеріально-технічного постачання, виробничі підрозділи, планово-економічний відділ, відділи збуту, транспорту, складського господарства та фінансовий відділ. Відділ логістики має тісно співпрацювати з іншими службами підприємства для координації та управління логістичними процесами. Інтеграційна роль логістики трансформує функціональні завдання окремих підрозділів, спрямовуючи їх на об'єднання зусиль для досягнення загальних цілей [50].

Розглядаючи схему логістичного менеджменту на сучасному підприємстві, варто зазначити, що кожен посередник у логістичному ланцюгу сприяє узгодженню дій, правильному розподілу функціональних обов'язків і отриманню додаткового ефекту, що підкреслює синергетичний характер логістичної діяльності (рис. 1.3).

До того ж, логістичний ланцюг між оптовим продавцем і роздрібним покупцем вимагає нових форм співпраці на взаємовигідній основі, що дозволяє оптовику зменшити витрати на зберігання товарів, хоча це може знизити ціну продажу порівняно з реалізацією кінцевому споживачу. Для роздрібного продавця вигода визначається через баланс ціни, витрат на зберігання, реалізацію товару та проведення маркетингових досліджень.

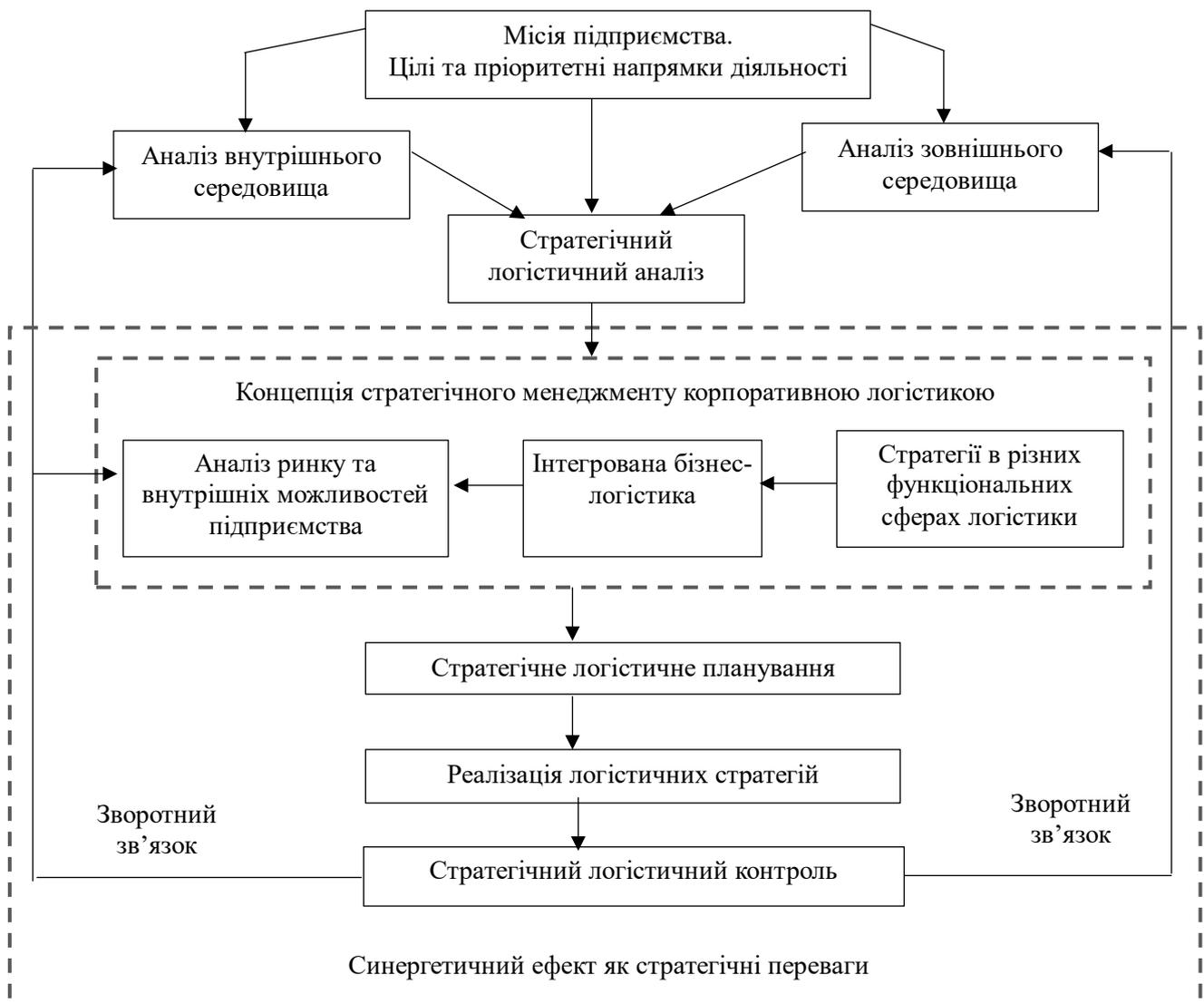


Рис. 1.3. Схема впровадження логістичного менеджменту на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [25; 33]

Логістичний підхід до управління підприємством орієнтований на раціоналізацію поточкових процесів у рамках керованої системи, враховуючи єдиний ланцюг передачі матеріальних потоків. Інтеграція окремих елементів відбувається на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях, при цьому зниження витрат часу та ресурсів забезпечується оптимізацією безперервного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Значущою є точка зору Клуноко Н.С. [16], яка зазначає, що «логістичні процеси вітчизняних підприємств потрібно постійно досліджувати з акцентом на ефективність їх реалізації та можливості вдосконалення. Сучасні інновації в

логістиці включають системи управління складуванням і нові підходи до управління транспортними системами. Поштовхом для інновацій є еволюція глобальної торгівлі та розширення використання електронних бізнес-моделей. Важливо підтримувати динамічний зв'язок між плануванням ресурсів підприємства, управлінням взаємовідносинами з клієнтами та виробничим плануванням у контексті відповідних систем ланцюгів постачання партнерів».

Науково-технічний розвиток відкриває шляхи для впровадження нових, більш ефективних методів організації виробничих процесів. Водночас, підвищення продуктивності виробництва та споживання може бути досягнуто без значних змін у технічному рівні підприємства, завдяки вдосконаленню логістики як інструменту управління матеріально-технічними ресурсами [3].

Таким чином, логістичний менеджмент є не лише інструментом для раціонального управління ресурсами, але й стратегічним чинником, що сприяє загальному розвитку підприємства, підвищує його ефективність та забезпечує високий рівень гнучкості у відповідь на зміни ринкових умов. Логістичний менеджмент виконує критично важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки він інтегрує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах діяльності. Від постачання сировини до доставки готової продукції, цей підхід оптимізує витрати, підвищує швидкість обслуговування клієнтів та поліпшує загальну ефективність діяльності підприємства. Як ключова підсистема загальної системи управління підприємством, логістичний менеджмент є основою для фінансового зростання і довгострокового успіху підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Система логістичного менеджменту сучасного підприємства, її основні елементи та функції

Логістичний підхід, як управлінська філософія, на сучасному підприємстві втілюється через систему логістичного менеджменту. Її ефективність визначається масштабом впровадження логістичних практик та ступенем інтеграції логістичних процесів у діяльність підприємств [28].

Система логістичного менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання являє собою складну економічну структуру з організаційною будовою, що складається з взаємопов'язаних елементів або ланок. Ці ланки об'єднані спільними внутрішніми бізнес-цілями та чітко визначеними зовнішніми завданнями. Система логістичного менеджменту включає декілька підсистем і здійснює активну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Об'єктом управління в логістичному менеджменті виступає логістичний потік, що являє собою комплекс матеріальних, інформаційних, фінансових та супутніх їм потоків, що переміщуються у рамках логістичного ланцюга [9].

У рамках системи логістичного менеджменту в умовах євроінтеграції різні елементи взаємодіють з метою забезпечення ефективності та надійності логістичних процесів. Хоча послідовність цієї взаємодії може варіюватися в залежності від ситуації, загальний процес включає кілька основних етапів. Зокрема, інформаційні технології використовуються для збору, аналізу та обробки даних щодо стану ланцюгів постачання та інших логістичних операцій. На основі цих даних визначаються необхідні обсяги запасів, які контролюються через систему управління запасами. Водночас, фінансове планування встановлює обсяги фінансових ресурсів, які необхідні для закупівлі та зберігання товарів. Логістика зберігання фокусується на організації оптимальних умов для зберігання продукції, дотриманні стандартів якості та безпеки, і забезпечує швидкий доступ до необхідних товарів (рис. 1.4).

Після цього ключова роль у транспортуванні товарів зі складів до кінцевих точок призначення належить транспортній логістиці, яка враховує вимоги щодо термінів здійснення перевезень, забезпечення їх якості та безпеки.

Не менш важливою у забезпеченні ефективного розподілу товарів від виробника до кінцевого споживача є логістика дистрибуції, яка спрямована на те, щоб товари потрапляли до споживачів у належний час, у необхідній кількості та якості, мінімізуючи витрати на зберігання та транспортування. Логістика дистрибуції також враховує аспекти управління запасами, обробки замовлень і зниження логістичних витрат через ефективне планування та управління процесами.

| Компоненти системи логістичного менеджменту | | |
|---|---|--|
| → | Ланцюги постачань | |
| | організація, планування та контроль всіх процесів, пов'язаних із доставкою сировини та матеріалів до виробництв і забезпеченням безперервності виробничого циклу. | |
| | вибір постачальників, управління запасами, оптимізацію транспортування і складування, а також моніторинг ефективності цих процесів | Метою є зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування та забезпечення високої якості продукції |
| → | Управління запасами | |
| | полягає в оптимізації рівнів запасів товарів і сировини для забезпечення безперебійності виробництва | |
| | аналіз попиту, визначення оптимальних обсягів закупівлі, контролювання витрат на зберігання та моніторинг термінів придатності товарів | Метою є зниження ризиків дефіциту або надлишку товарів |
| → | Логістика складування | |
| | полягає в ефективній організації, контролі та оптимізації процесів зберігання товарів на складах | |
| | управління простором складу, планування розміщення товарів, моніторинг запасів та обробку замовлень | Метою є забезпечення швидкого доступу до товарів, зниження витрат на утримання складу та підвищення рівня обслуговування клієнтів |
| → | Транспортна логістика | |
| | полягає в організації, плануванні та контролі процесів переміщення товарів від виробників до споживачів | |
| | вибір оптимальних транспортних засобів, маршрутів та умов перевезення, а також координацію з постачальниками та дистриб'юторами | Метою є забезпечення своєчасної доставки товарів при мінімальних витратах, підвищення ефективності логістичних процесів і задоволення вимог клієнтів |
| → | Логістика дистриб'юції | |
| | полягає в організації та управлінні процесами розподілу товарів від виробників до кінцевих споживачів | |
| | визначення ефективних каналів збуту, планування і координацію поставок, а також управління запасами на складах дистриб'юторів | Метою є забезпечення своєчасної та ефективної доставки продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб |
| → | Зворотна логістика | |
| | полягає в управлінні процесами повернення товарів з ринку назад до виробника або постачальника | |
| | організацію обробки повернень, утилізацію відходів, рециклізацію продукції, а також управління рекламціями та ремонтом | Метою є максимізація цінності повернених товарів, зменшення витрат на обробку та утилізацію, а також покращення рівня обслуговування клієнтів |

Рис. 1.4. Складові компоненти системи логістичного менеджменту у сучасних умовах

Джерело: побудовано автором за даними [5; 14; 61]

Зворотна логістика займається організацією руху товарів від споживачів до виробників або пунктів збору для переробки, ремонту чи утилізації. Вона охоплює управління поверненням товарів, обробку рекламаций, переробку бракованої продукції, утилізацію відходів і управління зворотними потоками упаковки. Зворотна логістика відіграє важливу роль у сталому розвитку бізнесу, знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище, а також дозволяє зменшити витрати на утилізацію та відходи, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Завершальним етапом є управління ризиками, що включає ідентифікацію та мінімізацію можливих загроз у всьому логістичному ланцюгу. Комплексна взаємодія цих складових у системі логістичного менеджменту в сучасних умовах сприяє ефективному управлінню логістичними процесами з урахуванням вимог якості, безпеки, екологічних стандартів та фінансових обмежень.

Система логістичного менеджменту базується на загальних управлінських принципах з урахуванням специфіки логістичних процесів (рис. 1.5).

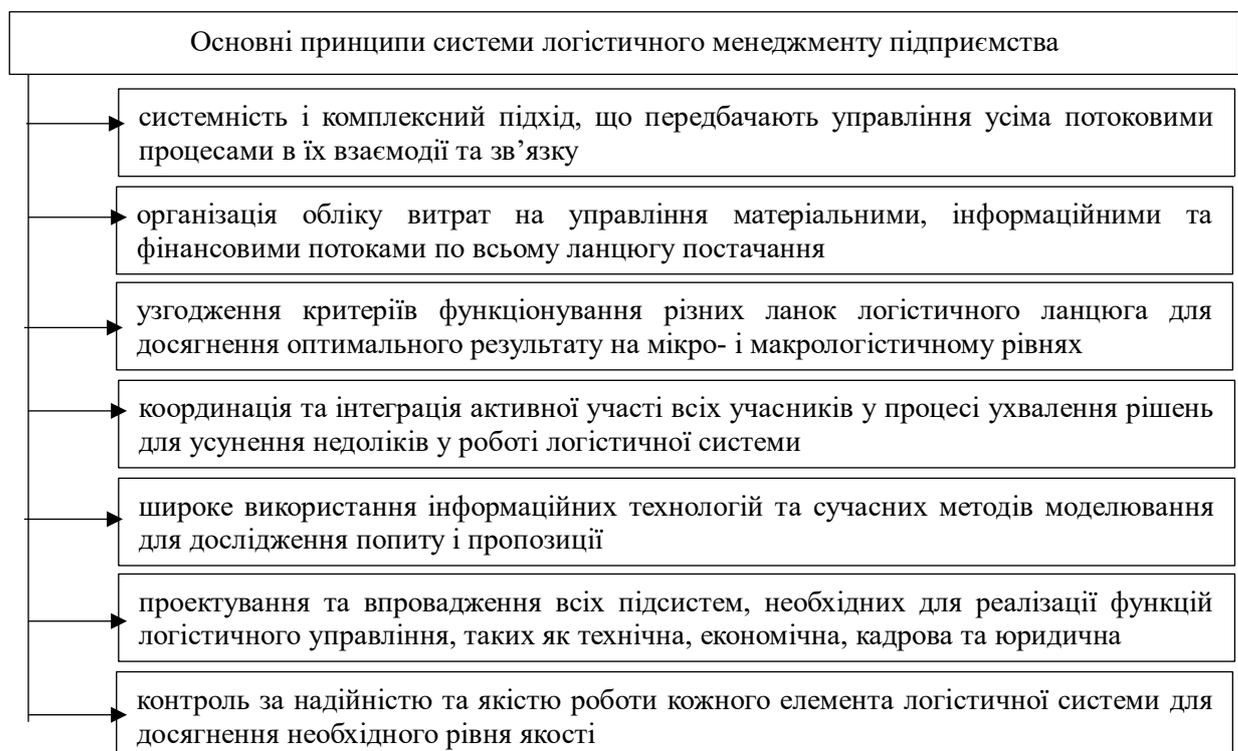


Рис. 1.5. Ключові принципи функціонування системи логістичного менеджменту на підприємстві

Джерело: систематизовано автором за даними [21; 52, с. 112]

Науковці І.В. Федькович [52], С.В. Смерічевська [45] та Л.Л. Ковальська [17] виділяють такі основні функції логістичного менеджменту:

забезпечення своєчасного постачання вантажів потрібної кількості, якості та асортименту до місця їх споживання;

управління запасами ресурсів;

узгодження стратегії розподілу з виробничою політикою підприємства;

визначення оптимальних розмірів партій постачання і переробки;

своєчасне та якісне виконання замовлень у встановлені терміни.

Функціональне наповнення системи логістичного менеджменту сучасного підприємства є досить комплексним. Зокрема, воно має бути спрямоване на:

розробку адаптивних методів управління логістикою, що дозволяють реагувати на зміни в умовах ризику, замість протидії змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

постійний контроль за роботою логістичних процесів, що дозволяє своєчасно виявляти і виправляти недоліки;

управління власним капіталом з метою зменшення ризику банкрутства;

забезпечення внутрішньої збалансованості логістичних процесів, що є ключовим для досягнення ефективності в діяльності підприємства;

визначення напрямків найбільш ефективного розвитку логістичної системи підприємства та її коригування шляхом використання методів аналізу, оцінки та прогнозування ризиків;

надання можливостей для економічних партнерів оцінювати рівень надійності логістичної системи підприємства, що сприяє зміцненню партнерських відносин.

При ухваленні рішень щодо формування системи логістичного менеджменту функціонування підприємства важливо врахувати всі ризики, пов'язані з цією сферою. Це дозволить зменшити можливі негативні наслідки і забезпечити стабільність роботи підприємства в умовах постійних змін на ринку. Основними категоріями ризиків, які потребують уваги, є операційні, фінансові, екологічні та ризики, пов'язані з постачанням.

Операційні ризики виникають у процесі управління логістичними потоками і можуть включати затримки в постачанні, неякісні матеріали або невірне

прогнозування попиту. Фінансові ризики пов'язані з коливаннями цін на ресурси, змінами валютних курсів або непередбаченими витратами. Екологічні ризики вимагають врахування впливу логістичних процесів на навколишнє середовище, що може включати штрафи за порушення екологічних норм або додаткові витрати на впровадження екологічно чистих технологій.

Ризики, пов'язані з постачанням, можуть бути викликані нестабільністю постачальників, змінами в законодавстві або геополітичними факторами. Ефективне управління цими ризиками включає розробку стратегій їх мінімізації, таких як диверсифікація постачальників, укладення довгострокових контрактів і використання сучасних технологій для моніторингу стану ланцюгів постачання.

Успішне формування системи логістичного менеджменту вимагає комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних умов та забезпечити ефективність здійснення логістичних процесів. Наразі більшість українських підприємств лише починають впроваджувати систему логістичного менеджменту. Це зумовлено низкою факторів, які суттєво ускладнюють цей процес, зокрема:

відсутність чіткої концепції логістичного менеджменту, а також методик, процедур і алгоритмів управління логістичними потоками, адаптованих до специфіки функціонування сучасних підприємств, є серйозним бар'єром на шляху ефективного впровадження. Багато підприємств не мають розроблених стратегій, які б враховували особливості ринку та специфіку виробництва, що призводить до хаотичного та неефективного управління логістикою;

висока вартість сучасних інформаційних технологій для управління матеріальними ресурсами є суттєвим стримуючим фактором. Інвестиції в нові технології, такі як системи управління ланцюгами постачання (SCM) або програмне забезпечення для автоматизації логістичних процесів, є занадто дорогими. Багато підприємств обмежені у фінансових ресурсах, що ускладнює можливість реалізації необхідних оновлень;

нестача кваліфікованих спеціалістів у галузі логістики є критично важливою проблемою. В Україні наразі існує потреба в спеціалістах, які б могли грамотно впроваджувати та управляти логістичними системами. Висока конкуренція на

ринку праці, а також відсутність відповідних освітніх програм, які б забезпечували підготовку фахівців у цій сфері, створюють додаткові труднощі для підприємств.

Окрім цих факторів, певна інерційність у запровадженні логістичного менеджменту на підприємствах також впливає на запровадження даного процесу. Багато підприємств, особливо з традиційною структурою управління, можуть бути обережними у впровадженні нових методів і технологій, що призводить до затримок у переході на сучасні логістичні підходи.

Важливо також зазначити, що для ефективного впровадження системи логістичного менеджменту необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає навчання працівників, розробку нових процедур та адаптацію до швидко змінюваного зовнішнього середовища. Лише шляхом усунення цих бар'єрів та реалізації цілеспрямованих заходів підприємства зможуть ефективно впровадити логістичний менеджмент, що позитивно вплине на їхню конкурентоспроможність.

Практичний досвід ведення бізнесу найбільших американських та європейських компаній демонструє високу ефективність логістичного менеджменту як невід'ємної частини сучасного управління. Експерти з менеджменту відзначають, що логістичний менеджмент найбільш активно застосовується в діяльності компаній у Польщі, Німеччині та США. Прикладами успішного використання інструментів логістичного менеджменту для управління потоковими процесами є такі міжнародні компанії, як Johnson & Johnson, Philip Morris, Nestlé, Procter & Gamble, McDonald's та інші. Ці компанії визнані лідерами в своїх галузях, завдяки не тільки якості своїх продуктів, але й ефективності організації логістичних процесів [28].

Згідно зі звітами керівників провідних європейських компаній, впровадження системи логістичного менеджменту в господарську діяльність сприяє збільшенню валового національного продукту країни на 20–30 %, що свідчить про те, що ефективна система логістичного менеджменту не тільки позитивно впливає на окремі компанії, але й має масштабний вплив на економіку в цілому. Підвищення ефективності логістичного менеджменту призводить до зменшення витрат, поліпшення обслуговування споживачів та збільшення конкурентоспроможності національних виробників [56].

Таким чином, логістичний підхід, реалізований через систему логістичного менеджменту, є критично важливим для сучасного підприємства, оскільки він забезпечує ефективну інтеграцію та взаємодію різних логістичних процесів. Система складається з кількох підсистем, що охоплюють управління запасами, транспортування, дистрибуцію, зворотну логістику та управління ризиками, що сприяє оптимізації витрат і покращенню обслуговування споживачів. Досвід таких компаній, як Johnson & Johnson, Philip Morris, Nestlé, Procter & Gamble та McDonald's, свідчить про те, що впровадження сучасних логістичних практик дозволяє досягти високої ефективності у бізнесі та підвищити конкурентоспроможність. Згідно зі звітами провідних європейських компаній, логістичний менеджмент може сприяти зростанню ВВП країни на 20–30 %, підтверджуючи, що ефективні логістичні рішення не тільки позитивно впливають на компанії, але й сприяють розвитку національної економіки.

1.3 Показники ефективності функціонування системи логістичного менеджменту на виробничому підприємстві

Аналізуючи роботу системи логістичного менеджменту на виробничому підприємстві, важливо звернути увагу на методи оцінки ефективності управління підприємством, оскільки певні з них використовуються на окремих етапах оцінки ефективності логістичних процесів (рис. 1.6).

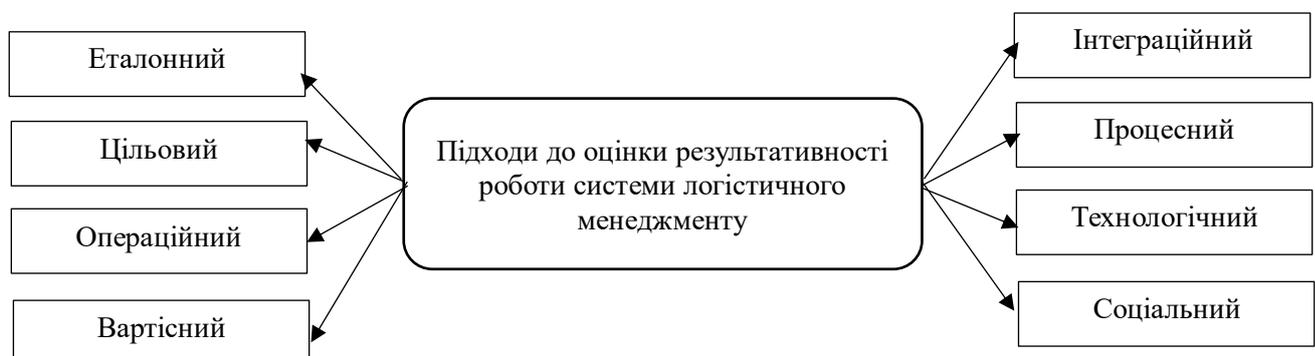


Рис. 1.6. Методи оцінки ефективності функціонування системи логістичного менеджменту на виробничому підприємстві

Джерело: узагальнено автором за даними [1; 35]

Еталонний підхід полягає у порівнянні діяльності підприємства з найкращими практиками або «еталонами» в галузі. Цей підхід дає змогу виявити відхилення від ідеальних стандартів і вжити заходів для їхнього усунення, з метою підвищення продуктивності. Він передбачає порівняння як з показниками конкурентів, так і з внутрішніми еталонами, що встановлюються підприємством. Такі українські науковці як М.В. Городко [9] та О.І. Бабчинська [3] займалися вивченням даного підходу. Зокрема, Городко М.В. [9] акцентує увагу на необхідності адаптації цього підходу до особливостей конкретного підприємства, а Бабчинська О.І. [3] звертає увагу на його практичне застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Прихильниками цільового підходу до оцінки ефективності системи логістичного менеджменту є Л.В. Титаренко [49], І.І. Чернега [54]. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що ефективність менеджменту вимірюється ступенем досягнення встановлених цілей, які можуть стосуватися скорочення витрат, оптимізації ланцюгів постачання, підвищення якості обслуговування, або збільшення прибутковості

Операційний підхід зосереджений на щоденних операціях та процесах, що забезпечують безперервність і стабільність функціонування логістичних систем. Л.Л. Ковальська [17] акцентує на важливості аналізу і оптимізації кожного етапу логістичних процесів, підкреслюючи, що навіть незначні поліпшення в операційних процесах можуть призвести до значного підвищення загальної ефективності логістичного управління. С.В. Смерічевська [45] вважає, що операційний підхід є основою для розробки системи показників, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства. Вона пропонує впровадження сучасних інформаційних технологій для моніторингу і управління оперативними показниками, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни.

Вартісний підхід фокусується на аналізі витрат, пов'язаних із логістичними процесами, і їх впливом на загальну фінансову результативність підприємства. Багорка М.О. та Ільченко Т.В. розробили методику аналізу витрат, що дозволяє визначити найефективніші шляхи їх зниження, а також оцінити вплив різних логістичних рішень на фінансові результати підприємства (табл. 1.2)

**Основні критерії, визначення ефективності логістичного менеджменту
сучасного підприємства**

| Критерій | Сутність |
|------------------------|---|
| Ефективність витрат | Витрати на управління запасами. Витрати, пов'язані з якістю товарів і послуг. Витрати на зберігання та складування. Вартість обробки замовлень. |
| Час виконання | Остаточний термін обробки замовлення клієнта. Час, необхідний для доставки замовлення. Час, витрачений на підготовку та виконання замовлення. Тривалість циклу підготовки та закупівлі товару. |
| Якість обслуговування | Забезпечення вчасного виконання замовлень. Задоволення запасом у повному обсязі. Правильність параметрів виконаних завдань. Виникнення помилок при виконанні завдань. Інциденти, пов'язані з втратою, крадіжкою або пошкодженням товарів. Повернення товарів клієнтами. Оцінка рівня задоволеності споживачів наданими послугами. |
| Гнучкість системи | Способи адаптації логістичних процесів до змінних умов ринку, включаючи здатність швидко реагувати на запити споживачів |
| Продуктивність | Кількість оброблених замовлень за певний проміжок часу. Використання площі для зберігання товарів. Кількість вантажопереробок за годину. Загальні витрати на логістику на одиницю інвестованого капіталу. Логістичні витрати на одиницю складських операцій. |
| Інвестиційні вкладення | Обсяг та оборотність запасів. Середній рівень інвентаризації. Рентабельність інвестицій. Вкладення в складську інфраструктуру та обладнання |

Джерело: [4]

Михайлов С.В. [26] у одній зі своїх наукових праць пропонує комплексний аналіз витрат з урахуванням потенційних ризиків і непередбачуваних ситуацій, що можуть вплинути на загальні витрати підприємства. Основні етапи такого аналізу включають:

по-перше, ідентифікацію витрат – визначення всіх витрат, пов'язаних з логістичними процесами, включаючи транспортні, складські, страхові та адміністративні витрати;

по-друге, оцінку потенційних ризиків, які можуть вплинути на витрати, а саме: ризиків, пов'язаних із постачальниками (збільшення цін, затримки в постачанні); ризиків, пов'язаних із транспортом (недостатня потужність, погодні умови);

ризиків, пов'язаних із попитом (зміни в ринкових умовах, коливання споживчого попиту);

по-третє, моделювання різних сценаріїв, включаючи оптимістичний, песимістичний та нейтральний, для оцінки можливих витрат у кожному з них, що допомагає зрозуміти, як зміни в умовах можуть вплинути на загальні витрати підприємства.

по-четверте, розробку плану дій – визначення конкретних заходів для мінімізації впливу ризиків на витрати, що включають: запровадження страхування вантажів; диверсифікацію постачальників; створення запасів на випадок непередбачуваних ситуацій;

по-п'яте, моніторинг та коригування – постійний моніторинг витрат і ризиків здійснюється з метою коригування плану дій залежно від змін у бізнес-середовищі.

Дослідження Г.П. Жалдака [11] зосереджені на методах оптимізації витрат у процесах транспортування і складування, що є критичними елементами логістичного менеджменту. Науковець вважає, що правильний підрахунок витрат дозволяє підприємствам не лише знизити витрати, але й поліпшити обслуговування клієнтів.

Інтеграційний підхід є найбільш поширеним серед вітчизняних науковців, оскільки він акцентує увагу на взаємодії та злагодженості всіх елементів логістичного ланцюга. Цей підхід враховує, що ефективність одного з етапів логістичного процесу може вплинути на інші етапи, тому важливо аналізувати їх в комплексі.

Наукові дослідження С.В. Бойко [6] присвячені розробці моделей інтеграції, які дозволяють підприємствам досягати синергії в логістичних операціях. З огляду на це, оцінку ефективності логістичного менеджменту, можна визначити за формулою 1.1:

$$E_{\text{ЛМ}} = \frac{\sum(\text{РФД} + \text{ЕФУ} + \text{РІС} + \text{ІП}) + (\text{РДЗ} + \text{РВП} + \text{ЕРР} + \text{РТД} + \text{ПСР} + \text{РУЗ})}{\text{СЛВ}} \quad (1.1)$$

де загальна система (ЗС) складається з таких компонентів:

РФД – результативність фінансової діяльності;

ЕФУ – ефективність функціонування управління логістичного менеджменту;

РІС – результативність інформаційної системи;

ІП – інтегровані показники діяльності логістичного менеджменту.

Функціональна система (ФС) охоплює такі компоненти:

РДЗ – результативність діяльності в сфері закупівель;

РВП – результати виробничих процесів;

ЕРР – ефективність роботи з розподілу;

РТД – результативність транспортної діяльності;

ПСР – показники складської роботи;

РУЗ – результативність управління запасами;

СЛВ – сукупні логістичні витрати.

Підвищення результативності функціонування логістичного менеджменту підприємства можна забезпечити за двох умов:

по-перше, максимізація сукупних результатів двох підсистем;

по-друге, мінімізація загальних витрат на логістику [6].

Смирнова Н.В. [46] аналізує роль інтеграції в управлінні ланцюгами постачання і акцентує увагу на необхідності інтеграції не лише внутрішніх процесів, але й зовнішніх зв'язків з постачальниками та споживачами. Це, на думку вченого, дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Концепції інтеграційних стратегій для логістичних систем пропонують А. Харрісон та Р.В. Хоук, акцентуючи на важливості координації дій між усіма учасниками логістичного процесу. Вони пропонують рішення, які дозволяють знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів через інтеграцію різних логістичних функцій. Дослідники рекомендують застосовувати вісім індикаторів для оцінки ефективності функціонування логістичного менеджменту:

вхідний потік – критерієм оцінки отриманих поставок є своєчасність та повнота виконання (всі поставки повинні відповідати вимогам за обсягом і термінами);

вихідний потік – критерій оцінки виконання замовлень клієнтів полягає у

своєчасності та повноті (замовлення повинні виконуватися в повному обсязі, вчасно та відповідно до вимог);

внутрішній відсоток бракованих товарів – критерій, що визначає відповідність процесів технічним специфікаціям та контролю якості;

коефіцієнт впровадження нової продукції – критерій, який оцінює чутливість ланцюга постачань до нових продуктів;

скорочення витрат – критерій, що відображає беззбитковість у процесах розробки продукції;

швидкість обігу товарних запасів – критерій, що аналізує потоки товарів у ланцюзі постачань.

час від замовлення до доставки: критерій, що демонструє чутливість ланцюга постачань до процесів;

гнучкість бюджету – критерій, який вказує на те, наскільки структуровано ланцюг постачань для досягнення фінансових переваг [59].

Процесний підхід у логістичному менеджменті зосереджується на управлінні бізнес-процесами, що охоплюють всі етапи логістичного ланцюга. Основною метою цього підходу є оптимізація всіх процесів, що дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Визначальними критеріями для оцінки ефективності процесів є: витрати, час виконання, якість обслуговування та задоволеність споживачів [13; 34].

Технологічний підхід у логістичному менеджменті фокусується на використанні сучасних технологій та інновацій для оптимізації логістичних процесів. Цей підхід враховує роль інформаційних технологій, автоматизації, аналітики даних і новітніх технологій у формуванні стратегії управління ланцюгами постачання. Одним із складових такого підходу є оцінювання рівня впровадження нових технологій (IoT, AI, автоматизація) та впливу технологій на підвищення продуктивності та зниження витрат [19; 22].

Соціальний підхід до оцінки ефективності логістичного менеджменту акцентує увагу на людських ресурсах, соціальних аспектах підприємства та їхньому впливі на логістичні процеси. Він розглядає, як соціальні фактори можуть впливати на продуктивність та ефективність логістичних систем. При цьому основні критерії

оцінювання охоплюють, насамперед, наступні: рівень задоволеності працівників; ефективність командної роботи; культура спілкування; соціальна відповідальність підприємства. вплив соціальних ініціатив на імідж компанії [18; 33].

Системі логістичного менеджменту притаманні емерджентність та інтеграційність, тому ефективність її діяльності має відображати узгоджену модель функціонування основних та допоміжних підсистем. Для всебічної оцінки результативності логістичного менеджменту підприємства варто застосовувати підхід, що розкриває її триєдиний характер: як результат кількісного аналізу; як процес організації оцінки, аналізу результатів та виявлення внутрішніх закономірностей, що визначають сутність об'єкта; як основу для прийняття управлінських рішень з метою виявлення можливостей підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Враховуючи викладене, можемо стверджувати, що на ефективність функціонування системи логістичного менеджменту впливають численні внутрішні фактори, які можна згрупувати в декілька основних категорій: управлінські рішення, що визначають стратегію та координацію логістичних операцій; інформаційні потоки, що забезпечують своєчасний доступ до даних; фінансові ресурси, що впливають на обсяги інвестицій у логістичні проекти; інтегральні показники, що оцінюють загальну продуктивність системи; а також функціональні аспекти, пов'язані з організацією постачання, транспортування, складування та управління запасами (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Класифікація внутрішніх факторів, що впливають на ефективність логістичного менеджменту підприємства

| Група факторів | Фактори |
|------------------|--|
| 1 | 2 |
| Загальна система | |
| Управлінські | Структура управління в логістичній системі. Організаційна побудова управління. Планування та прогнозування в логістиці. Використання аутсорсингу. Контролінг. Оцінка ризиків. |

Продовження табл. 1.3

| 1 | 2 |
|-----------------------|---|
| Інформаційні | Запровадження сучасних інформаційних технологій у логістичних системах. Створення системи інформаційного обміну в логістиці. Автоматизація бізнес-процесів. Управління витратами на інформаційну підтримку логістичних систем. |
| Фінансові | Відношення власних і залучених фінансових ресурсів. Методики кредитування та інвестування. Фінансове становище логістичної системи. Контроль витрат на фінансову діяльність логістичної системи. |
| Інтегральні | Сучасні об'єднання та внутрішня кооперація. Спостереження за логістичними процесами в рамках інтегрованих потокових систем. Застосування інтегрованих концепцій управління логістичною системою. |
| Функціональна система | |
| Закупівельні | Обсяг і якість надходження матеріалів. Керування замовленнями. Визначення потреб у постачанні. Контроль витрат на закупівлю. |
| Виробничі | Організаційна структура планування виробничої системи. Розклад роботи всіх елементів виробничої системи та їх зв'язок із закупівлею і розподілом. Керування витратами на виробничі процеси. |
| Розподільчі | Класифікація логістичних посередників. Маркетингова стратегія. Контроль витрат на розподільчі процеси. |
| Транспортні | Процес маршрутизації. Організація диспетчерського управління. Стандартизація упаковки та тари. Тарифна система. Аудит транспортних послуг. Контроль витрат на транспортування. |
| Складські | Кількість складів, що належать компанії, та орендованих приміщень. Різновиди складування. Застосування інформаційних технологій у складі. Використання технологічного обладнання та транспорту в складських приміщеннях. Організація комплектації замовлень. Надання послуг у сфері логістики. Управління витратами на складування. |
| Управління запасами | Прогнозування потреби в товарах. Методологія оцінки вартості запасів. Методика категоризації запасів. Контроль витрат, пов'язаних з управлінням запасами. |

Джерело: узагальнено автором за даними [18; 25]

Раціональне управління цими факторами сприяє підвищенню ефективності логістичного менеджменту, дозволяє оптимізувати процеси та мінімізувати

витрати. Мета розробки системи показників ефективності логістичного менеджменту підприємства полягає у формуванні інформаційної основи, яка може використовуватися для оцінювання логістичної системи та її складових, а також для виявлення шляхів підвищення ефективності, продуктивності, надійності та адаптивності.

Таким чином, аналіз ефективності системи логістичного менеджменту виробничого підприємства базується на різних підходах, що дозволяють оцінити всі аспекти функціонування логістичної системи. Еталонний підхід дозволяє порівнювати діяльність підприємства з кращими практиками, в той час як цільовий підхід фокусується на досягненні конкретних цілей. Операційний підхід забезпечує оптимізацію щоденних процесів, а вартісний – аналіз витрат і їхнього впливу на фінансові показники. Технологічний підхід акцентує увагу на впровадженні сучасних інновацій і технологій, а соціальний підхід враховує роль людських ресурсів та соціальних факторів. Усі ці підходи можуть застосовуватися комплексно для побудови ефективної логістичної системи, що дозволяє мінімізувати витрати і підвищувати продуктивність, що є ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних аспектів функціонування системи логістичного менеджменту підприємства у сучасних умовах нами було зроблено такі висновки:

1. Логістичний менеджмент є не лише інструментом для раціонального управління ресурсами, але й стратегічним чинником, що сприяє загальному розвитку підприємства, підвищує його ефективність та забезпечує високий рівень гнучкості у відповідь на зміни ринкових умов. Логістичний менеджмент виконує критично важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки він інтегрує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах діяльності. Від постачання сировини до доставки готової продукції, цей підхід оптимізує витрати, підвищує швидкість обслуговування

клієнтів та поліпшує загальну ефективність діяльності підприємства. Як ключова підсистема загальної системи управління підприємством, логістичний менеджмент є основою для фінансового зростання і довгострокового успіху підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

2. Логістичний підхід, реалізований через систему логістичного менеджменту, є критично важливим для сучасного підприємства, оскільки він забезпечує ефективну інтеграцію та взаємодію різних логістичних процесів. Система складається з кількох підсистем, що охоплюють управління запасами, транспортування, дистрибуцію, зворотну логістику та управління ризиками, що сприяє оптимізації витрат і покращенню обслуговування споживачів. Досвід таких компаній, як Johnson & Johnson, Philip Morris, Nestlé, Procter & Gamble та McDonald's, свідчить про те, що впровадження сучасних логістичних практик дозволяє досягти високої ефективності у бізнесі та підвищити конкурентоспроможність. Згідно зі звітами провідних європейських компаній, логістичний менеджмент може сприяти зростанню ВВП країни на 20–30 %, підтверджуючи, що ефективні логістичні рішення не тільки позитивно впливають на компанії, але й сприяють розвитку національної економіки.

3. Аналіз ефективності системи логістичного менеджменту виробничого підприємства базується на різних підходах, що дозволяють оцінити всі аспекти функціонування логістичної системи. Еталонний підхід дозволяє порівнювати діяльність підприємства з кращими практиками, в той час як цільовий підхід фокусується на досягненні конкретних цілей. Операційний підхід забезпечує оптимізацію щоденних процесів, а вартісний – аналіз витрат і їхнього впливу на фінансові показники. Технологічний підхід акцентує увагу на впровадженні сучасних інновацій і технологій, а соціальний підхід враховує роль людських ресурсів та соціальних факторів. Усі ці підходи можуть застосовуватися комплексно для побудови ефективної логістичної системи, що дозволяє мінімізувати витрати і підвищувати продуктивність, що є ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРАТ КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є частиною великої кондитерської корпорації ROSHEN, одного з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Свою історію фабрика розпочала у 1898 р., коли місцевий підприємець П.П. Поддерегін заснував невелику кондитерську фабрику, яка стала важливою частиною промислового життя міста. Підприємство швидко завоювало популярність завдяки високоякісній продукції та постійному впровадженню нових технологій. Фабрика спеціалізувалася на виробництві різноманітних солодошів, які здобули визнання не тільки серед місцевого населення, але й далеко за межами регіону [31].

У 1925 році кондитерська фабрика перейшла у державну власність, досягнувши обсягів виробництва, які сягали до 140 тонн продукції. З того часу підприємство пройшло довгий час перетворень та модернізацій. У 2000 р. підприємство увійшло до корпорації «Рошен» та отримало перші три німецькі високопродуктивні карамельні лінії, аналогів яким не було в Україні. Через два роки на території фабрики було збудовано новий чотириповерховий виробничий корпус та введено в дію три поточно-автоматизовані лінії з виробництва карамелі та льодяників з різними начинками. У 2011 р. додано нову лінію з виробництва помадних неглазурованих цукерок [31].

Наразі ПрАТ КрКФ «Рошен» оснащена передовим обладнанням з Німеччини, Нідерландів та Чехії, яке є унікальним для України. Виробничі потужності фабрики в Кременчуці зосереджені на виготовленні різноманітних карамельних виробів: льодяникових та молочних з різними начинками. Високий рівень автоматизації

виробничих процесів дозволяє фабриці досягати стабільної якості продукції та відповідати міжнародним стандартам харчової безпеки. Продукція, вироблена на ПрАТ КрКФ «Рошен», постачається як на внутрішній ринок, так і експортується до багатьох країн світу [31].

ПрАТ «КрКФ» є юридичною особою, що володіє печаткою, окремим балансом і власними товарними знаками. Компанія самостійно, через своє керівництво, визначає напрямки діяльності та виробництво конкретної продукції. Вона також самостійно формує штатний розпис і встановлює фонд заробітної плати. Вся необхідна інформація про підприємство та його діяльність доступна у відкритому доступі на офіційному сайті відповідно до вимог чинного законодавства України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

| № | Найменування статті | Характеристика |
|----|-----------------------------|---|
| 1 | Повна назва підприємства | Приватне акціонерне товариство «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» |
| 2 | Скорочена назва | ПрАТ КрКФ «Рошен» |
| 3 | Адреса | Україна, 39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Ігоря Сердюка, буд. 57 |
| 4 | Код ЄДРПОУ | 00382191 |
| 5 | Дата реєстрації | 20.04.1998 (26 років 4 місяці) |
| 6 | Керівник | Сліпко Дмитро Миколайович |
| 7 | Головний бухгалтер | Самошин Олександр Юрійович |
| 8 | Розмір статутного капіталу | 310 228 600,00 грн |
| 9 | Організаційно-правова форма | Акціонерне товариство |
| 10 | Форма власності | Приватна |
| 11 | Основний вид діяльності | 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів |
| 12 | Інші види діяльності | 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |

Джерело: [61]

ПрАТ КрКФ «Рошен» є дочірним підприємством «Кондитерської корпорації «Рошен», 25392188, Україна. Кінцевим бенефіціарним власником виступає Порошенко Олексій Петрович, Україна, 01021, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 9, кв. 40 [61].

Особливістю діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен», як й інших фабрик корпорації «Рошен», є сертифікація діяльності підприємства відповідно до вимог міжнародних стандартів якості. Важливо відзначити, що в основу діяльності покладено дотримання абсолютної безпеки продуктів харчування. Загалом, щодо якості, то тут впроваджена система управління якістю ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, IFS, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності.

ПрАТ КрКФ «Рошен» є єдиним виробником в Україні льодяникової карамелі з шипучою начинкою на основі порошку. Також унікальною на українському ринку є молочна льодяникова карамель під назвою «Lazy Cow». У березні 2016 року фабрика випустила новий продукт – льодяникову карамель на паличці під брендом «LolliPops». Загальний асортимент підприємства включає понад 35 найменувань продукції.

Особливу увагу на ПрАТ КрКФ «Рошен», яке було обрано нами для дослідження, приділяють підготовці фахівців, які розробляють технології і запускають високоякісні кондитерські вироби. Фахівці систематично проходять атестацію і навчання у спеціалізованих іноземних освітніх установах.

Управління суб'єктом ПрАТ КрКФ «Рошен» здійснюється за лінійно-функціональним принципом, що передбачає розподіл праці через об'єднання однотипних функцій керування в окремі підрозділи апарату керівництва.

Найвищим органом управління ПрАТ КрКФ «Рошен» виступають Загальні збори акціонерів. Відповідальність за забезпечення захисту прав акціонерів покладається на Наглядову раду. Основним виконавчим органом є генеральний директор, а за контроль діяльності, включаючи фінансові питання, відповідає ревізійна комісія (рис. 2.1).

Аналізуючи організаційну структуру ПрАТ КрКФ «Рошен», можна побачити,

що управлінням діяльністю товариства в м. Кременчук займаються 4 особи, на чолі з генеральним директором підприємства, який безпосередньо контролює таких ключових керівників, як головного економіста, начальника відділу з управління питаннями виробництва та збуту, головного інженера. Кожен з цих керівників відповідає за управління відповідними відділами, цехами та зонами. Вони координують діяльність своїх підрозділів і регулярно подають звіти генеральному директору про результати виконаної роботи.

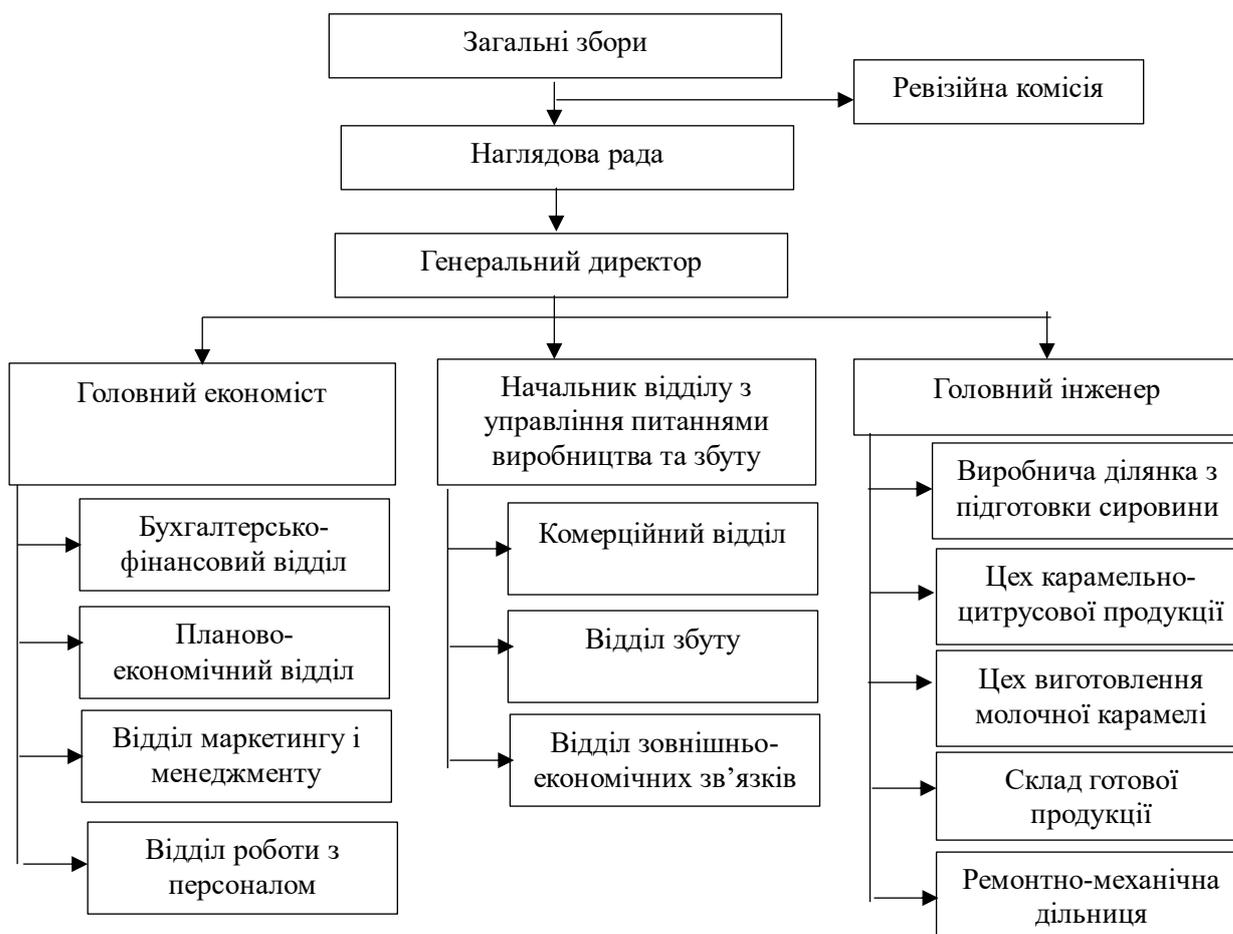


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ КрКФ «Рошен»

Джерело: [31]

Бухгалтерсько-фінансовий відділ займається підготовкою та затвердженням кошторисів доходів і витрат разом із керівниками, а також здійснює контроль за ефективністю та цільовим використанням ресурсів загального і спеціального фондів, забезпечує проведення інвентаризації грошових коштів, розрахунків і

матеріальних цінностей з подальшим узагальненням результатів, а також організацію облікових процесів.

Планово-економічний відділ відповідає за аналіз поточного стану та тенденцій розвитку галузі, формування єдиної економічної стратегії, займається економічним плануванням і оцінкою фінансового стану, а також визначенням цінової політики. Також розробляє фінансові плани, прогнозування грошових потоків, страхування ризиків, формування кредитної політики, проведення банківських операцій, включаючи операції з іноземною валютою, роботу з цінними паперами, управління дебіторською заборгованістю та фінансовий аналіз.

Відділ маркетингу і менеджменту займається розробкою і реалізацією маркетингових стратегій для просування продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» на ринку. Він відповідає за аналіз ринкових тенденцій, потреб споживачів та конкурентів, а також за формування і підтримку позитивного ділового іміджу підприємства. Основними завданнями даного відділу є проведення рекламних кампаній, управління продажами, визначення цільових ринків, розробка нових продуктів і послуг, а також оцінка ефективності маркетингових заходів. Відділ також координує взаємодію з партнерами і клієнтами, організовує заходи для підвищення впізнаваності бренду і збільшення частки ринку.

Комерційний відділ даного суб'єкта господарювання здійснює управління продажами продукції, забезпечуючи ефективне просування товарів на ринку. Він відповідає за розробку та впровадження стратегії продажів, ведення переговорів з постачальниками та замовниками, укладання і контроль виконання контрактів. Крім того, комерційний відділ забезпечує обслуговування клієнтів, управління запасами товарів, а також моніторинг і оцінку результатів продажів для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Відділ збуту ПрАТ КрКФ «Рошен» зосереджується на оперативному управлінні продажами та реалізації продукції, тому його основні функції охоплюють організацію процесу розподілу товарів, управління запасами, здійснення обробки замовлень та забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам. Відділ збуту також контролює рівень обслуговування клієнтів і здійснює

моніторинг реалізації продукції для досягнення оптимальних результатів.

Відділ зовнішньо-економічних зв'язків відповідає за управління міжнародними бізнес-відносинами досліджуваного товариства. Основні функції цього відділу включають укладання та супроводження міжнародних контрактів, організацію зовнішньоекономічної діяльності, зокрема імпорту та експорту товарів, а також аналіз міжнародних ринків для виявлення нових можливостей для бізнесу. Відділ займається переговорами з іноземними партнерами, забезпечує відповідність міжнародним стандартам і вимогам, а також координує роботу з митними органами і логістичними компаніями для оптимізації процесів доставки товарів. Крім того, він проводить оцінку ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, та розробляє стратегії для їх мінімізації.

Виробничі цехи займаються безпосередньо операційною діяльністю та координацією виробничих підрозділів підприємства, а також вирішенням загальних виробничих питань. Виробничі ділянки забезпечують безперебійний процес роботи підприємства і рівномірний випуск продукції. Ремонтно-механічна ділянка відповідає за централізоване обслуговування всього обладнання фабрики, включаючи виготовлення запасних частин і змінних деталей. Працівники ділянки займаються розробкою технологічних процесів ремонту та їх оснащенням, а також плануванням і виконанням робіт з технічного обслуговування, ремонту та модернізації обладнання.

Основними документами, що регламентують діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен» є: Статут підприємства; Положення про виконавчий орган; Положення про спостережну раду; Положення про ревізійну комісію; Положення про загальні збори акціонерів; Положення про порядок розподілу прибутку. Положення про акції акціонерного товариства; Положення про посадових осіб акціонерного товариства та інші.

Загалом, структура управління ПрАТ КрКФ «Рошен» являє собою поєднання лінійних та функціональних елементів. Від рівня її вдосконалення залежить результативність роботи управлінського апарату. Переваги та недоліки існуючої організаційної структури підприємства згруповано у табл. 2.2.

**Переваги та недоліки лінійно-функціональної системи управління
ПрАТ КрКФ «Рошен»**

| Переваги | Недоліки |
|---|--|
| підзвітність виконавців одному керівнику | фахівці, окрім основних посадових обов'язків, займаються обліком і контролем |
| відсутність суперечливих вказівок | потреба в керівниках з високим рівнем професіоналізму |
| відповідальність кожного за виконання завдань | |
| підтримка розвитку компетентності працівників | |
| покращення можливостей для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень | |
| спеціалізація функцій керівництва | |
| скорочення часу на вирішення технологічних питань | |

Джерело: побудовано автором

На ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2023 р. працювало 343 працівники, а максимальна виробнича потужність сягала до 250 т продукції на добу.

На досліджуваному товаристві функціонує цехова структура виробництва, де у двох основних цехах здійснюється перетворення сировини та напівфабрикатів на готову продукцію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Виробнича структура ПрАТ КрКФ «Рошен»

| Основні цехи | Продукція, що виготовляється |
|---------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Карамельно-цитрусовий цех | Цитрусові льодяники – карамельні льодяники з натуральними ароматизаторами апельсина, лимона, грейпфрута або лайма. Карамельні цукерки з цитрусовою начинкою – карамельні цукерки з начинкою, що має смак цитрусових фруктів. Цитрусові карамельки у вигляді паличок – карамельні палички з яскравим цитрусовим смаком. Карамельні мікси з цитрусовим присмаком – асорті з карамельних виробів з різними цитрусовими нотами. Цитрусові карамельні блоки – карамель у вигляді блоків, що містить натуральні екстракти цитрусових. Цитрусові карамельні батончики – батончики з карамельної основи з додаванням цитрусових ароматизаторів. Карамельні гомогенізовані пасти з цитрусовим смаком – кремоподібні пасти для використання в десертах або як начинка. |

Продовження табл. 2.3

| 1 | 2 |
|-----------------------|--|
| Цех молочної карамелі | Молочні карамельки з цитрусовим наповнювачем – молочні карамельки з цитрусовими краплями або начинкою. Молочні льодяники – карамельні льодяники з ніжним молочним смаком, які можуть бути різних форм і розмірів. Молочні карамельки – класичні карамельки з кремовим молочним смаком, які розплавляються в роті, забезпечуючи солодкий смак. Карамельні цукерки з молочною начинкою – цукерки з м'якою молочною начинкою всередині карамельної оболонки. |

Джерело: побудовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Серед основних конкурентів ПрАТ КрКФ «Рошен» варто розглядати такі провідні кондитерські фабрики в Україні, як «АВК», «LUCAS», «Kontik» та інші. З метою вивчення зовнішніх умов, які впливають на стратегічний розвиток товариства та забезпечення основи для розробки конкурентоспроможних стратегій у відповідь на зміни на ринку нами було проведено PEST-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ КрКФ «Рошен»

| № | Фактори | Важливість для підприємства (в сукупності 1) | Ступінь впливу (1, 2, 3) | Характер впливу (+;-) | Оцінка впливу |
|------------------------------|---|--|--------------------------|-----------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Політичні фактори: | | | | | |
| 1 | Регуляторна політика. В Україні продовжується впровадження реформи, спрямованої на покращення бізнес-клімату. Кондитерська промисловість підлягає суворим регуляторним вимогам, зокрема щодо якості продукції, умов праці та дотримання екологічних стандартів. Нові закони можуть вплинути на виробничі процеси та сертифікацію. | 0,3 | 1 | + | 0,3 |
| 2 | Вплив міжнародної політики. Можливим є виникнення нових експортних бар'єрів для торгівлі з ЄС, що обмежуватимуть експорт продукції фабрики та вимагатимуть змін у виробничих стандартах для відповідності вимогам ринку ЄС. | 0,3 | 2 | - | -0,6 |
| 3 | Політична стабільність. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України може суттєво вплинути на діяльність фабрики, зокрема на постачання сировини. | 0,4 | 3 | - | -1,2 |
| Разом | | 1 | | | -1,5 |

Продовження табл. 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------|---|-----|---|---|------|
| 2. Економічні фактори: | | | | | |
| 1 | Інфляція та зростання вартості сировини. Підвищення цін на цукор, молочні продукти та інші інгредієнти карамелі може вплинути на собівартість продукції та кінцеву ціну для споживачів. | 0,4 | 2 | - | -0,8 |
| 2 | Купівельна спроможність. Економічна ситуація в країні безпосередньо впливає на платоспроможність споживачів, особливо на ринку солодошів, які не є товарами першої необхідності. | 0,4 | 3 | - | -1,2 |
| 3 | Курсові коливання. Коливання курсу гривні відносно інших валют впливає на вартість імпортової сировини та обладнання, що може суттєво підвищити витрати на виробництво. | 0,2 | 2 | - | -0,4 |
| Разом | | 1 | | | -2,4 |
| 3. Соціальні фактори: | | | | | |
| 1 | Демографічні зміни. Скорочення значної кількості споживачів через вимушену міграцію | 0,4 | 2 | - | -0,8 |
| 2 | Зміни в уподобаннях споживачів. Зростає попит на здорові продукти, що не містять штучних добавок, а також продукцію з натуральними інгредієнтами, що викликає необхідність впроваджувати нові рецептури і технології, щоб відповідати очікуванням споживачів. | 0,3 | 1 | - | -0,3 |
| 3 | Підвищена увага до етичного виробництва. Споживачі вимагають від компаній активних дій щодо підтримки ЗСУ, що може впливати на імідж компанії. | 0,3 | 2 | - | -0,6 |
| Разом | | 1 | | | -1,7 |
| 4. Технологічні фактори: | | | | | |
| 1 | Автоматизація та модернізація виробництва. Впровадження нових технологій у виробничі процеси дозволяє підвищити ефективність роботи і знизити витрати. Продовження модернізації обладнання на фабриці дозволить конкурувати з іншими гравцями ринку. | 0,5 | 3 | + | 1,5 |
| 2 | Інновації у виробництві. Введення нових технологій у виробництво карамелі та льодяників дозволяє підвищити якість продукції і зменшити кількість відходів, що може включати використання екологічно чистої упаковки та нових способів зберігання. | 0,2 | 1 | + | 0,2 |
| 3 | Діджиталізація маркетингу та продажів. Інтернет-торгівля та цифрові маркетингові інструменти стають дедалі важливішими для фабрики. Зростання онлайн-продажів може відкрити нові можливості для розширення ринку збуту. | 0,3 | 2 | + | 0,6 |
| Разом | | 1 | | | 2,3 |

Джерело: побудовано автором

Загальний аналіз показує, що на діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен» одночасно впливають як позитивні, так і негативні фактори з різних зовнішніх сфер. Найбільший позитивний вплив здійснюють технологічні фактори з оцінкою +2,3.

Модернізація виробництва та впровадження інноваційних технологій, зокрема автоматизація процесів, дозволяють досліджуваному товариству залишатися конкурентоспроможним. Найбільший негативний вплив на підприємство здійснюють економічні фактори, з загальною оцінкою -2,4. Основні ризики полягають у високій інфляції, зростанні цін на сировину та курсових коливаннях, що призводить до збільшення собівартості продукції. Загальний вплив зовнішніх факторів вимагає від ПрАТ КрКФ «Рошен» адаптації до нових умов через активне впровадження інновацій та управління економічними ризиками.

Для визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та адаптації стратегій його розвитку до змін у зовнішньому середовищі нами було використано SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ КрКФ «Рошен»

| | Можливості | Загрози |
|----------------------|---|---|
| Зовнішнє середовище | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на новий ринок 2. Попит на нову продукцію 3. Збільшення експорту 4. Надходження великомасштабних замовлень 5. Вступ України до ЄС 6. Збільшення державної підтримки галузі | <ol style="list-style-type: none"> 1. Війна на території України. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Знецінення гривні. 4. Підвищення вартості сировини, енергоресурсів. 5. Збої у постачанні сировини. 6. Поглиблення демографічної кризи. 7. Зміна смаків та потреб споживачів. |
| | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| Внутрішнє середовище | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна позиція, добре знаний лідер на ринку кондитерських виробів. 2. Достатні фінансові ресурси. 3. Наявність розвиненої дистрибуторської мережі (представленість у регіонах). 4. Висока якість продукції. 5. Постійне оновлення асортименту продукції. 6. Наявність постійного постачальника сировини. 7. Зручне розташування підприємства в місті, де розвинена транспортна інфраструктура. 8. Використання потужних маркетингових заходів. 9. Корпоративний логістичний центр. 10. Сертифікати ISO. 11. Висококваліфікований персонал. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість продукції. 2. Залежність від закордонних постачальників сировини. 3. Залежність від нестабільного курсу національної валюти. 4. Не весь асортимент продукції користується попитом серед споживачів. 5. Сезонна залежність. 6. Недостатньо високий рівень популярності бренду за кордоном. |

Серед основних проблем, які можна відзначити: висока собівартість продукції, матеріаломісткість, адже основну частину собівартості продукції займають витрати на матеріали. Також підприємство має чутливість до продукції, яка не виробляється в Україні та є імпоротною сировиною, закупівля якої ускладнюється коливанням курсу національної валюти. Зі зниженням купівельної спроможності населення, значно знижується запит на кондитерські вироби, які не є предметом першої необхідності. Наступною проблемою є сезонність споживання. Найбільшим попитом кондитерська продукція користується восени і в період новорічно-різдвяних свят.

За результатами проведеного нами аналізу були виявлені як позитивні, так і негативні аспекти, які безпосередньо впливають на діяльність досліджуваного товариства. Проведений SWOT-аналіз дозволяє також визначити основні ризики, які можуть виникнути під час розширення й удосконалення діяльності підприємства, а також розробити відповідні стратегії для їх мінімізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ КрКФ «Рошен»

| Внутрішнє середовище | Зовнішнє середовище | |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Можливості | Загрози |
| Сильні сторони | Поле СіМ (11 + 6 = 17) | Поле СіЗ (11 + 7 = 18) |
| Слабкі сторони | Поле СлМ (6 + 6 = 12) | Поле СлЗ (6 + 7 = 13) |

На основі даних табл. 2.3 можемо стверджувати, що ПрАТ КрКФ «Рошен» опинилося на перетині сильних сторін і загроз. Це вказує на необхідність для керівництва даного підприємства організувати роботу всіх відділів і служб таким чином, щоб максимізувати використання сильних сторін і одночасно зменшити вплив загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Реалізація стратегії обмеженого зростання дозволить, на наш погляд, зміцнити конкурентну позицію підприємства, підвищити його інвестиційну активність та виявити приховані резерви для подальшого зменшення витрат.

Отже, ПрАТ КрКФ «Рошен» є об'єктом управління в межах кондитерської корпорації ROSHEN, що охоплює різні етапи виробництва, маркетингу, та реалізації продукції. Наразі, товариство володіє сучасними виробничими потужностями та спеціалізується на виготовленні широкого асортименту карамельних виробів, що відповідають міжнародним стандартам якості. Завдяки передовому обладнанню, високому рівню автоматизації процесів та впровадженню нових технологій, фабрика забезпечує високу продуктивність і стабільну якість продукції. Суб'єктом управління виступає керівництво компанії, включно з генеральним директором, наглядовою радою та іншими ключовими менеджерами. Вони відповідають за стратегічне планування, впровадження сучасних технологій, дотримання міжнародних стандартів якості та забезпечення ефективної роботи всіх структурних підрозділів. Відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури, управління здійснюється через чіткий розподіл обов'язків, що сприяє ефективності керування та розвитку компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. ПрАТ КрКФ «Рошен» є досить потужним лідером і має сильну позицію на внутрішньому ринку кондитерських виробів.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Для оцінки фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів, прибутковості товариства, а також визначення рентабельності, ліквідності, оборотності активів та структури капіталу необхідно скористатися фінансово-економічним аналізом як важливим інструментом дослідження господарської діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен». Результати такого аналізу допоможуть виявити слабкі місця в управлінні, оптимізувати витрати та розробити стратегії для підвищення ефективності. Крім того, результати фінансово-економічного аналізу сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для досягнення довгострокових цілей товариства.

Результати розрахунків основних фінансово-економічних показників

ПрАТ КрКФ «Рошен» представлено у Додатку Г.

У 2023 р. середня вартість сукупного капіталу ПрАТ КрКФ «Рошен» склала 439246,5 тис. грн., що є дещо меншим на 0,6 % порівняно з 2021 р. і на 0,42 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про стабільність фінансових витрат досліджуваного товариства, яке змогло підтримати ефективність використання капіталу, навіть в умовах складного економічного середовища. Тенденція до зниження вартості сукупного капіталу вказує на успішну стратегію фінансового управління та зменшення витрат на залучення фінансових ресурсів.

Протягом 2021 – 2023 рр. вартість власного капіталу ПрАТ КрКФ «Рошен» мала позитивну динаміку зростання, і цей показник підвищився з 396865 тис. грн до 404724,5 тис. грн, тобто на 1,98 % (рис. 2.2).

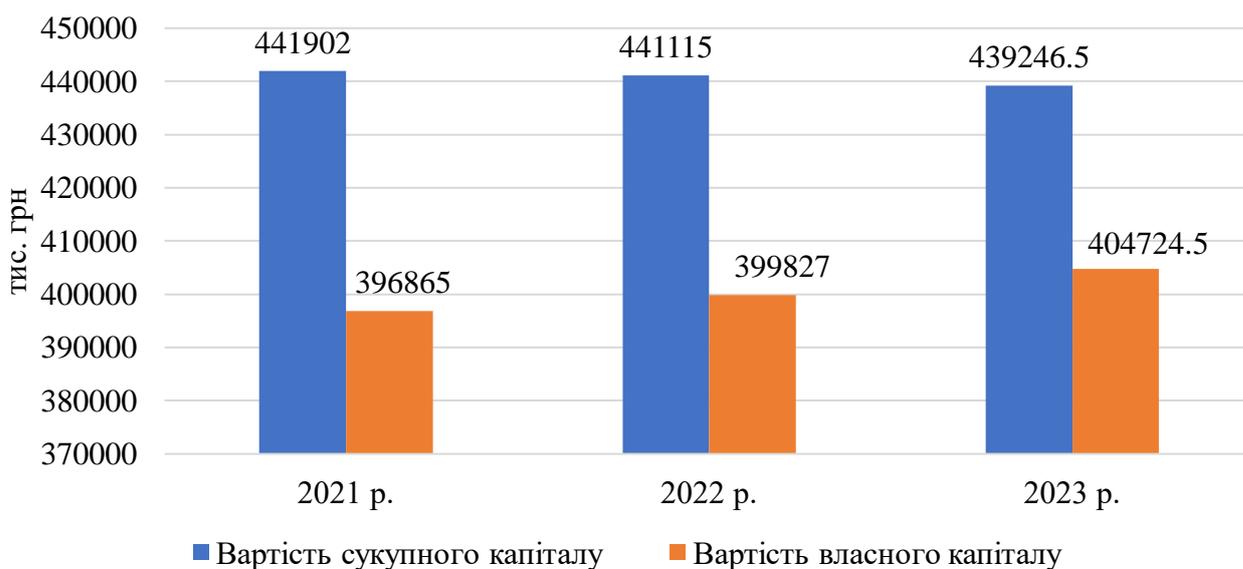


Рис. 2.2. Динаміка вартості капіталу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

Зазначена тенденція свідчить про поступове зміцнення фінансового стану ПрАТ КрКФ «Рошен», що може відображати успішне управління власними ресурсами та ефективне використання капіталу, що забезпечує стабільність та подальший розвиток підприємства, адже частка власного капіталу у структурі капіталу підприємства становить близько 90 %.

Ресурси досліджуваного товариства представлені необоротними та оборотними активами, при цьому частка необоротних активів значно більша за частку оборотних (рис. 2.2), що свідчить про орієнтацію ПрАТ КрКФ «Рошен» на довгострокові інвестиції та стабільний розвиток.

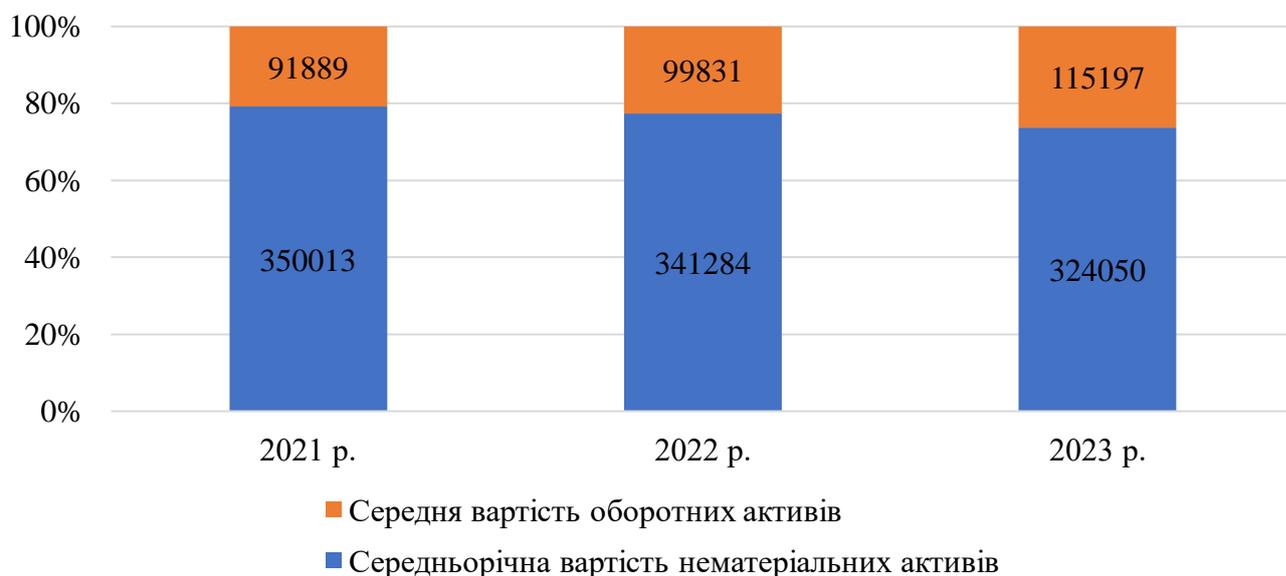


Рис. 2.3. Структурний склад активів ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

Значна частка необоротних активів зумовлена високим рівнем капіталовкладення в основні засоби, що становлять у структурі необоротних активів 99,9 %. Нематеріальні активи, такі як брендинг, патенти, технологічні рішення, на початку аналізованого періоду становили 2 тис. грн, а до кінця періоду – зменшилися до 1 тис. грн.

Трудові ресурси компанії протягом досліджуваного періоду зменшилися на 76 осіб, зокрема, саме у 2022 р. штат компанії зменшився на 47 осіб, що було зумовлено початком військових дій на території України. Такі зміни вказують на суттєвий вплив зовнішніх факторів на кадрову ситуацію в ПрАТ КрКФ «Рошен». Вплив військових дій на чисельність персоналу підкреслює важливість стратегічного управління ресурсами в умовах кризових ситуацій, а також

необхідність розробки гнучких кадрових стратегій для забезпечення стійкості бізнесу в подібних умовах.

Проте, у загальному отримана структура ресурсів товариства свідчить про стабільну бізнес-модель, де основні інвестиції спрямовані на підтримку та розширення виробничих потужностей та забезпечення технологічної бази для довгострокового успіху.

Аналізуючи економічні показники ПрАТ КрКФ «Рошен» за останні три роки, можна відзначити, що протягом аналізованого періоду компанія демонструє позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 342530 тис. грн у 2021 р. до 420115 тис. грн у 2023 р. (рис. 2.4).

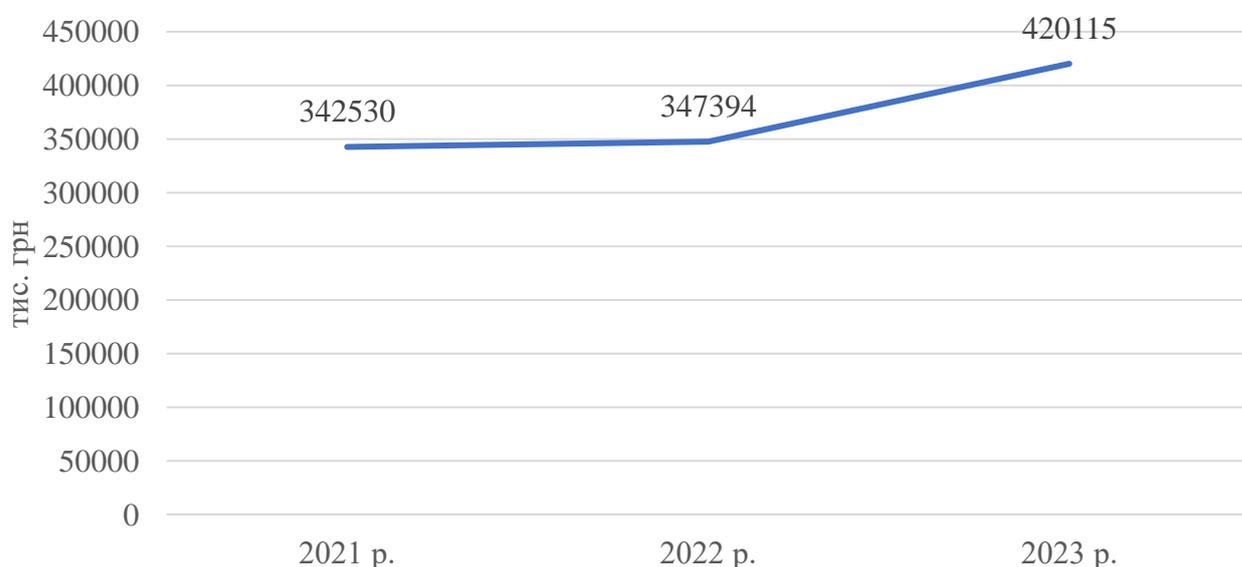


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

Проте, операційні витрати також зросли, досягнувши 380843 тис. грн у 2023 р. порівняно з 308889 тис. грн у 2021 р., що свідчить про зростання витрат на ведення бізнесу. Собівартість продукції також збільшилася до 359145 тис. грн у 2023 р., що є вищим у порівнянні з попереднім роком на 21,34 %. Водночас, на досліджуваному підприємстві спостерігалось значне зменшення фонду оплати праці у 2022 р., що зумовлено зменшенням чисельності працівників. При цьому, середньомісячна заробітна плата працівників мала стабільну тенденцію до зростання, досягнувши у

2023 р. 57 786 грн у 2023 році, що вказує на позитивні зміни в оплаті праці та поліпшення умов праці для працівників.

Зв'язок чистого доходу підприємства з фондом оплати праці дає змогу визначити зарплатовіддачу та зарплатоємність продукції підприємства. У 2023 р. році зарплатовіддача значно збільшилася, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ КрКФ «Рошен». Зростання цього показника означає, що кожна гривня, витрачена на оплату праці, приносить підприємству більше доходу, що є результатом підвищення продуктивності працівників та оптимізації виробничих процесів. Така динаміка зумовлена також позитивним впливом на мотивацію та задоволення працівників, що в свою чергу сприяє покращенню загальних результатів діяльності компанії. Відповідно, показник зарплатоємності був найвищим у 2022 р. та найнижчим у 2023 р., що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів товариства.

Корпорація «Рошен» реалізує стратегію забезпечення стабільності в системі оплати праці, яка включає дотримання законодавчо встановленого мінімуму заробітної плати. Інформацію про зміни в умовах оплати праці або впровадження нових вимог корпорація доводить до відома працівників не менше ніж за два місяці. Оплата праці в ПрАТ КрКФ «Рошен» використовується як ефективний інструмент для стимулювання продуктивності, де індивідуальні заробітки визначаються на основі особистого внеску співробітників, якості їх роботи та загальних результатів діяльності підприємства.

Загалом, ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє зростання доходів і зарплат, але також стикається з підвищенням витрат, що може вимагати оптимізації витратних статей для збереження фінансової стабільності.

Результати дослідження основних фінансових показників ПрАТ КрКФ «Рошен» дають змогу зробити наступні висновки:

валовий прибуток товариства щорічно зростав і протягом останніх трьох років він збільшився на 54,8 %;

найбільш складною операційна діяльність ПрАТ КрКФ «Рошен» була у 2022 р., коли підприємство втратило 93,6 % прибутку. Проте, у 2023 р. товариству

вдалося значно покращити свою операційну діяльність, збільшивши рівень прибутку від операційної діяльності у 26,3 рази;

враховуючи, що основний прибуток компанія отримує від операційної діяльності, зростання чистого прибутку у 2023 р. відмічається у 25 разів, у порівнянні з 2022 р. на у 1,7 разів, у порівнянні з 2021 р. Це означає, що у 2021 р. ПрАТ КрКФ «Рошен» вдалося не тільки стабілізувати ситуацію, а й значно покращити фінансово-економічні показники (рис. 2.5).

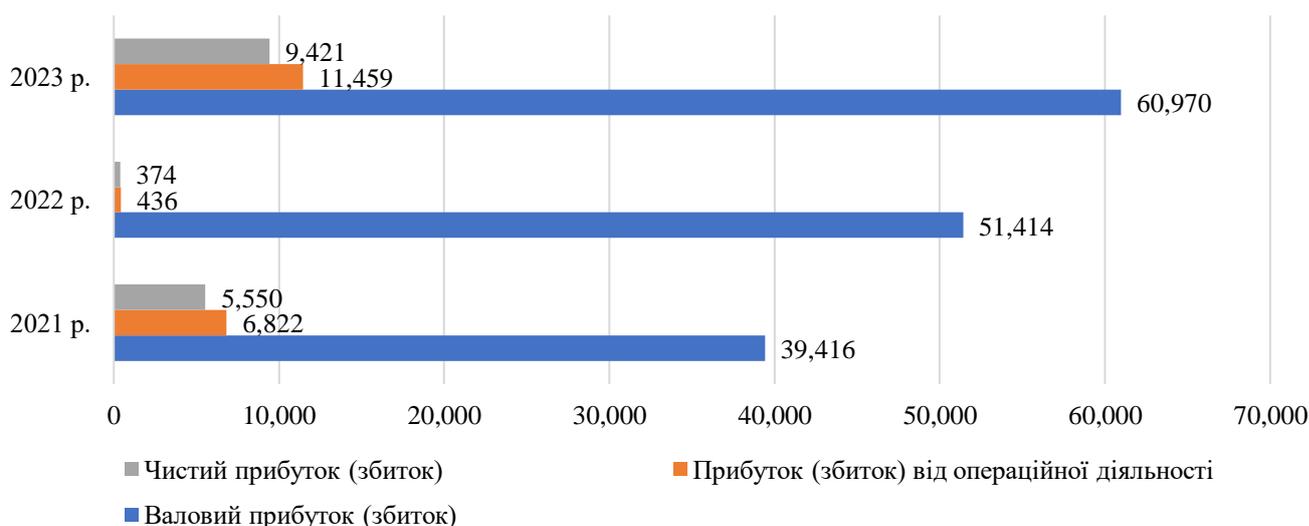


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

Показники ефективності використання ресурсів та витрат засвідчили, що продуктивність праці одного працівника щорічно зростала з 817,49 тис. грн у 2021 р. до 1224,83 тис. грн у 2023 р. На її зростання вплинуло збільшення обсягу реалізації продукції, підвищення середньої заробітної плати, а також ефективне управління операційними витратами. Виявлена динаміка дозволяє нам стверджувати про поліпшення загальної ефективності підприємства та зростання результативності праці у відповідь на оптимізацію витрат та інвестиції в розвиток.

Коефіцієнт зносу основних засобів товариства протягом 2021–2023 рр. також

зростав з 0,51 до 0,59, що свідчить про поступове зношення основних засобів і потребу в оновленні та модернізації обладнання. Підвищення даного показника у динаміці вказує на те, що частина активів ПрАТ КрКФ «Рошен» досягла високого рівня фізичного і морального зносу, що негативно впливає на ефективність виробничих процесів та потребу в інвестиціях для підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності.

Фондовіддача досліджуваного товариства щорічно зростала з 0,98 грн./ грн. до 1,3 грн./ грн., що говорить про підвищення ефективності використання основних засобів за рахунок збільшення рівня доходу з кожної гривні, вкладеної в основні засоби, що є позитивним фактором для його фінансово-економічного стану. Зростання фондівддачі товариства є результатом покращення управлінських рішень та збільшення попиту на продукцію, що виготовляється.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів протягом 2021–2023 рр. не мав чіткої тенденції, зменшившись у 2022 р. на 0,25 оборотів, порівняно з попереднім та збільшившись у 2023 р. на 0,17 оборотів. Проте, у загальному, даний показник знизився на 0,08 оборотів, що свідчить про певне зменшення ефективності використання оборотних засобів. Таке коливання вказує на нестабільність управління ресурсами, що, в свою чергу, може негативно впливати на оборотність капіталу та його доступність для оперативного функціонування ПрАТ КрКФ «Рошен». Період обороту оборотних засобів товариства мав подібну динаміку: найменшим він був у 2021 р. і становив 97 днів, найвищим – у 2022 р. (103 дні), у 2023 р. – 99 днів.

Коефіцієнт обіговості активів відзначався щорічним зростанням з 0,09 оборотів до 0,14 оборотів, що свідчить про підвищення ефективності використання активів ПрАТ КрКФ «Рошен». Така динаміка зазначає, що компанія поступово покращувала управління своїми ресурсами, збільшуючи обсяги реалізованої продукції відносно сукупних активів.

Операційні витрати на 1 грн реалізовано продукції ПрАТ КрКФ «Рошен» були найнижчими у 2021 р. і становили 0,90 грн. У 2023 р. даний показник збільшився на 0,01 грн., що на 0,01 грн. менше, ніж у 2022 р.

Наступною групою показників є показники рентабельності як узагальнюючі індикатори ефективності діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен», які відображають здатність генерувати прибуток на кожну одиницю вкладених ресурсів (рис. 2.6).

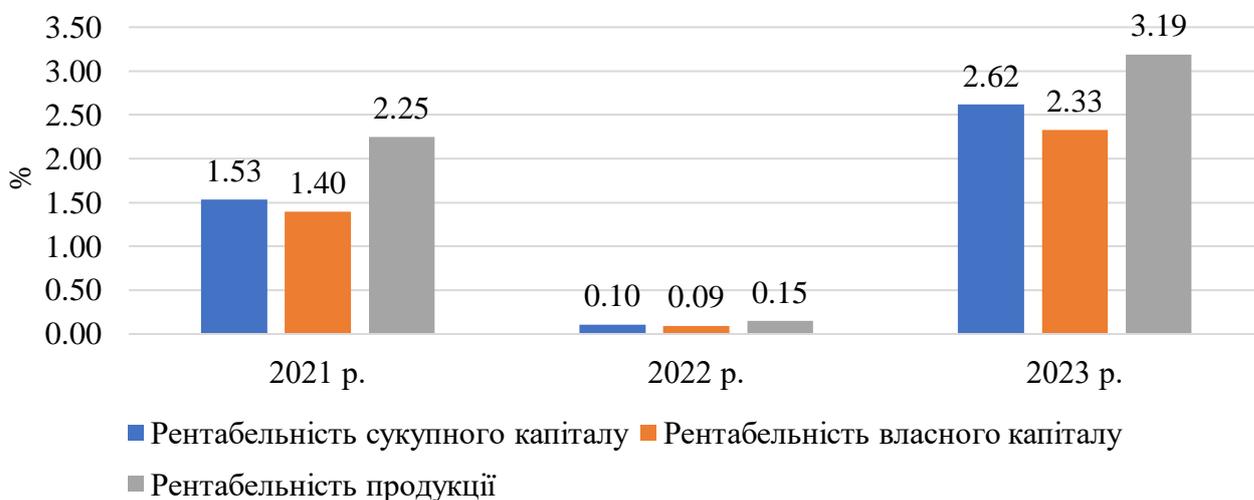


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

Загальний аналіз рентабельності досліджуваних показників ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2021–2023 рр. свідчить про значну нестабільність фінансових результатів підприємства. У 2022 р. спостерігалось різке зниження рентабельності сукупного капіталу (з 1,53 % до 0,10 %) та власного капіталу (з 1,40 % до 0,09 %), що було зумовлено негативними зовнішніми факторами, зокрема початком війни в Україні. Однак у 2023 р. підприємство успішно відновило свої позиції, значно підвищивши показники рентабельності: рентабельність сукупного капіталу зросла до 2,62 %, рентабельність власного капіталу – до 2,33 %, а рентабельність продукції досягла 3,19 %, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності.

Наступним етапом нами було визначено рівень фінансової стійкості ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» з метою виявлення здатності підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності у довгостроковій

перспективі. Оцінка фінансової стійкості дозволила визначити рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, ефективність використання власних та залучених коштів, а також виявляти ризики, пов'язані з недостатньою ліквідністю та низькою рентабельністю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

| Показники | На кінець | | | Відхилення (+,-) 2023 р. до | |
|--|-----------|---------|---------|--------------------------------|---------|
| | | | | 2021 р. | 2022 р. |
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 4-2 | 4-3 |
| 1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$) | 0,90 | 0,91 | 0,93 | 0,03 | 0,02 |
| 2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$) | 0,10 | 0,09 | 0,07 | -0,03 | -0,02 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2) | 1,11 | 1,10 | 1,07 | -0,04 | -0,03 |
| 4. Коефіцієнт фінансування (> 1) | 9,23 | 10,19 | 13,75 | 4,52 | 3,56 |
| 5. Коефіцієнт заборгованості (< 1) | 0,10 | 0,09 | 0,07 | -0,03 | -0,02 |
| 6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 0,007 | 0,006 | 0,004 | -0,003 | -0,001 |
| 7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$) | 1,68 | 1,45 | 2,46 | 0,78 | 1,01 |
| 8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$) | 0,58 | 0,59 | 0,78 | 0,20 | 0,18 |
| 9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$) | 0,15 | 0,14 | 0,25 | 0,10 | 0,11 |
| 10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості | 0,935 | 0,943 | 0,944 | 0,01 | 0,00 |

Джерело: розраховано автором за Додатками А-В

За результатами дослідження фінансової стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен» за 2021–2023 рр. спостерігається позитивна динаміка за більшістю ключових показників. Коефіцієнт автономії продовжує зростати, досягнувши 0,93 у 2023 р., що свідчить про збільшення фінансової незалежності компанії. Показники концентрації залученого капіталу та коефіцієнт фінансової залежності знижуються, вказуючи на зменшення зовнішньої заборгованості. Особливо позитивним є значне збільшення коефіцієнта фінансування, що підвищився з 9,23 у 2021 р. до 13,75 у 2023 р., відображаючи стабільну фінансову стійкість підприємства. Разом з тим, покращення показників забезпеченості запасів та обігових засобів демонструє

посилення маневреності компанії у використанні ресурсів.

Для визначення здатності ПрАТ КрКФ «Рошен» своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання використовуємо аналіз показників ліквідності, який допомагає оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє оборотними активами та чи має воно достатні грошові ресурси для покриття поточних боргів. Показники ліквідності надають важливу інформацію для управлінців, інвесторів та кредиторів щодо фінансового стану компанії, її стійкості до ризиків та здатності підтримувати стабільну діяльність у найближчій перспективі. У табл. 2.8 розраховано коефіцієнти ліквідності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

| Показники | Норматив | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення (+,-) 2023 р. до | |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------|---------|--------------------------------|---------|
| | | | | | 2021 р. | 2022 р. |
| Коефіцієнт покриття | >1,0-1,15 | 2,55 | 2,61 | 4,76 | 2,22 | 2,15 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | >0,5-0,6 | 1,67 | 1,51 | 3,26 | 1,59 | 1,75 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,2-0,3 | 0,003 | 0,001 | 0,003 | 0,000 | 0,002 |

Джерело: розраховано автором за додатками А-В

За результатами розрахунків можна зробити висновок про позитивні тенденції у фінансовій стійкості ПрАТ КрКФ «Рошен». Коефіцієнт покриття зріс з 2,55 у 2021 р. до 4,76 у 2023 р., що на 2,22 пункти більше порівняно з 2021 р. та на 2,15 пункти більше порівняно з 2022 р., що свідчить про значне поліпшення здатності покривати свої зобов'язання поточними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також показує позитивну динаміку, збільшившись з 1,67 у 2021 р. до 3,26 у 2023 р., що на 1,59 пункти більше, ніж у 2021 р. та на 1,75 пункти більше, ніж у 2022 р., що свідчить про покращення здатності забезпечити короткострокові зобов'язання без врахування запасів.

Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на досить низькому рівні, майже не змінившись за період з 2021 по 2023 рр., що вказує на наявність

невеликого запасу грошових коштів для покриття термінових зобов'язань.

Загалом, ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє підвищену ліквідність, але є потреба в покращенні абсолютної ліквідності для забезпечення більшої фінансової стабільності.

На основі здійснених розрахунків можна зробити загальний висновок щодо фінансово-господарського стану ПрАТ КрКФ «Рошен» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|--|---------|---------|---------|
| 1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1 | 59 788 | 57 298 | 104 051 |
| 2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2 | 62 595 | 59 532 | 105 726 |
| 3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3 | 62 595 | 59 532 | 105 726 |
| 4. Запаси – Н4 | 35 575 | 39 509 | 42 228 |
| 5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1 | 24 213 | 17 789 | 61 823 |
| 6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2 | 27 020 | 20 023 | 63 498 |
| 7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3 | 27 020 | 20 023 | 63 498 |

Джерело: розраховано автором за додатками А-В

Протягом 2021–2023 рр. спостерігалася стабільна позитивна динаміка в наявності власних обігових коштів для формування запасів ПрАТ КрКФ «Рошен», які зросли з 59 788 тис. грн у 2021 р. до 104 051 тис. грн у 2023 р. Ця тенденція свідчить про значне поліпшення фінансової ситуації підприємства та його здатність забезпечити формування запасів за рахунок власних коштів. Аналогічно, наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів зросла до 105 726 тис. грн у 2023 р. Значно збільшився також надлишок власних обігових коштів для формування запасів, досягнувши 61 823 тис. грн у 2023 р., що

свідчить про покращення фінансової стійкості компанії та здатність більш ефективно управляти наявними і доступними ресурсами. Всі ці показники свідчать про зміцнення фінансової стійкості підприємства, що дозволяє забезпечити необхідний рівень запасів без значного залучення додаткових позикових коштів.

Таким чином, ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2021–2023 рр. демонструє не лише стабільність, але й позитивну динаміку в фінансовій стійкості, показуючи стале зростання коефіцієнта автономії та помітне зменшення фінансової залежності. Проведені нами розрахунки вказують на те, що значно зросла вартість власного капіталу підприємства, що підтверджує зміцнення фінансового стану компанії. Водночас, вартість сукупного капіталу дещо зменшилася. Показники ліквідності свідчать про значне покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання, хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким. Відзначається позитивна динаміка доходів та рентабельності, попри зростання витрат. Загалом, ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє здатність ефективно використовувати ресурси та підтримувати стабільний фінансовий стан, хоча є реальна потреба в покращенні показників абсолютної ліквідності у перспективі.

2.3. Оцінка існуючої системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Система логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», яке було обрано нами для дослідження, являє собою складну систему взаємодії окремих її складових, яка охоплює управління ланцюгами постачання, контроль за запасами сировини та готової продукції, організацію транспортування, складування, а також дистрибуцію товарів до кінцевих споживачів (рис. 2.7).

Ключовими елементами цієї системи є оптимізація процесів постачання, забезпечення своєчасності поставок, мінімізація логістичних витрат та забезпечення безперебійної роботи виробництва. Завдяки сучасним інформаційним

технологіям, що застосовуються в управлінні логістичними процесами, ПрАТ КрКФ «Рошен» ефективно контролює всі етапи руху товарів, реагуючи на зміни на ринку кондитерських виробів. Збутом продукції займається корпоративний логістичний центр.

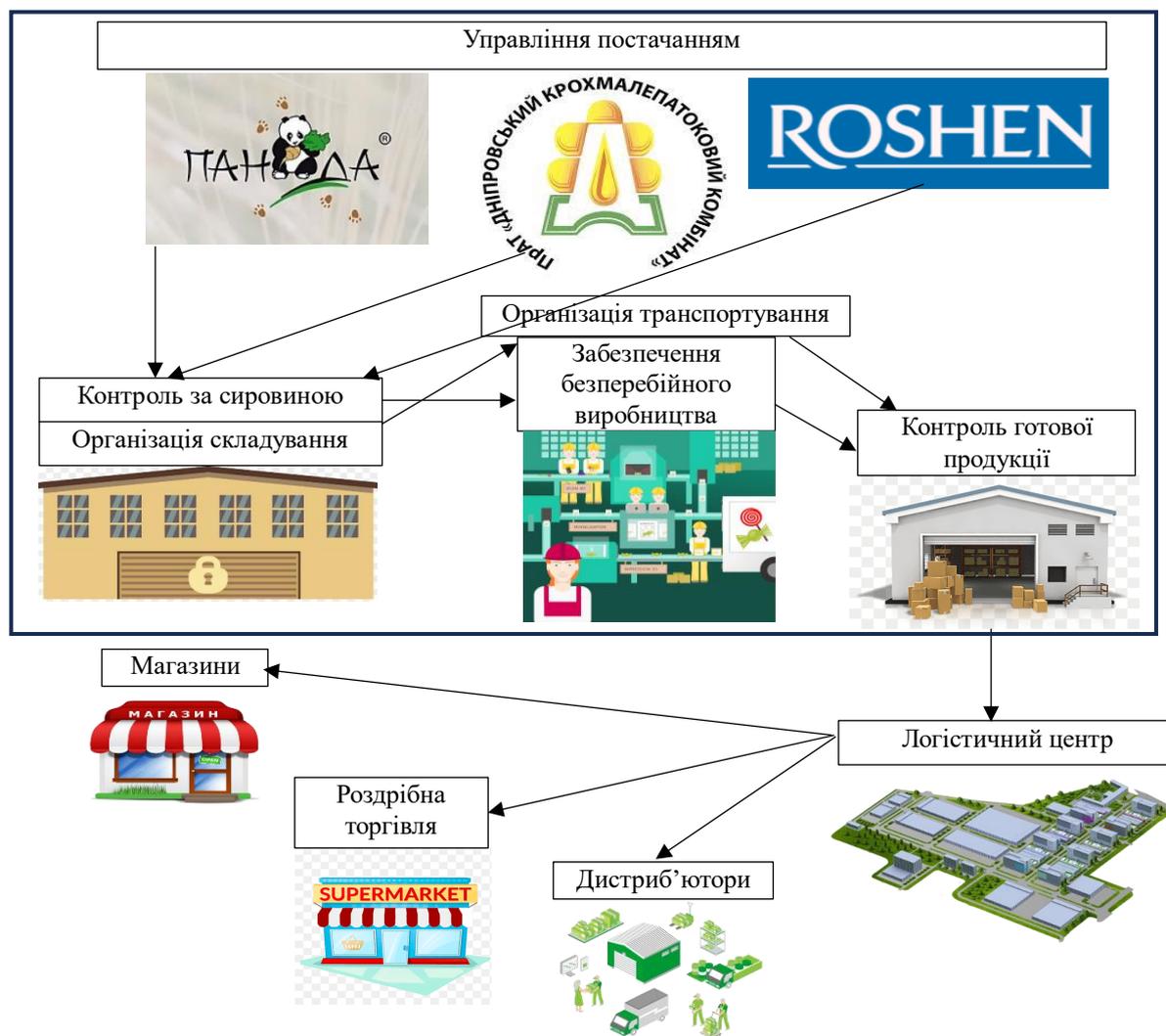


Рис. 2.7. Система логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен»

Джерело: побудовано автором за внутрішньою документацією підприємства

Логістична система ПрАТ КрКФ «Рошен» має декілька видів потоків: матеріальний, інформаційний, фінансовий та сервісний потоки.

Під матеріальними потоками логістичної системи ПрАТ КрКФ «Рошен» розуміється сировина, до якої відносяться: цукор, жири, молоко, патока, кислоти, барвники, ароматизатори, етикетки та інші інгредієнти, які надходять від

постачальників для подальшої обробки та виробництва готової продукції.

Інформаційний потік складається з повідомлень, які циркулюють всередині логістичної системи як досліджуваного товариства, так і всієї корпорації та із зовнішнім середовищем, забезпечуючи управління та контроль за логістичними процесами. На ПрАТ КрКФ «Рошен» цей потік рухається в усіх напрямках: між постачанням, виробництвом і збутом, а також між макро- та мікрологістичними рівнями товариства. Без цих інформаційних повідомлень ефективна діяльність підприємства неможлива.

Фінансовий потік включає надходження і витрати грошових коштів, що супроводжують зміни капіталу. Він рухається в зворотному напрямку відносно матеріальних, сервісних і частково інформаційних потоків, супроводжуючи їх. Фінанси охоплюють основні й обігові фонди ПрАТ КрКФ «Рошен», а також прибуток, використовуючи його для виплат заробітної плати, здійснення закупівлі сировини, сплати податків та здійснення інвестицій.

Сервісний потік відповідає за рух послуг, які супроводжують матеріальні потоки. Він охоплює транспортування, зберігання кондитерської продукції ПрАТ КрКФ «Рошен», виконуючи ключову роль у переходах між технологічними процесами.

Основними постачальниками продукції ПрАТ КрКФ «Рошен», є:

Вінницький молочний завод «Рошен» – постачає такі продукти, як сухе та знежирене молоко, солодковершкове масло, пастеризовані вершки, згущене молоко з цукром, а також молочний жир та його фракції, включаючи олеїн і стеарин (обсяг постачань у 2023 р. 61 088 тис. грн);

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – постачає помадку цукрову, шматочки глазури (обсяг постачань у 2023 р. 22 000 тис. грн);

ТОВ «ПАНДА» – є основним постачальником цукру, який надходить на підприємство з логістичного центру м. Яготин (обсяг постачань у 2023 р. 107 828 тис. грн);

ПрАТ «Дніпровський КПК» – постачає кукурудзяна олія, глюкозу, патоку, кукурудзяний крохмаль (обсяг постачань у 2023 р. 66 958 тис. грн);

ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛЬМАР У» – забезпечує підприємство жирами, маслом кокосовим, соняшnikовою олією (обсяг постачань у 2023 р. 51 479 тис. грн);

ДП «Дінтер Україна С» (обсяг постачань у 2023 р. 26 927 тис. грн) та Grunevald Fruchtsaft (Австрія) (обсяг постачань у 2023 р. 5 731 тис. грн) – є постачальниками фруктових соків

китайська компанія Foodchem Internation (обсяг постачань у 2023 р. 24 000 тис. грн) – забезпечує підприємство кислотами;

барвники, ароматизатори – надходять із Німеччини: Syrmise GmbH & Co (обсяг постачань у 2023 р. 13 037 тис. грн), SternEnzym & Co. K (обсяг постачань у 2023 р. 96 00 тис. грн);

ТОВ «Трипільський пакувальний комбінат» (обсяг постачань у 2023 р. 12 174 тис. грн), ТОВ «Київський КПК» (обсяг постачань у 2023 р. 10 895 тис. грн) – забезпечують фабрику гофро-картонною продукцією;

ТОВ «СВІТПРИНТ» (обсяг постачань у 2023 р. 10 000 тис. грн), ТОВ «ТАС ЕБОТЕК» (обсяг постачань у 2023 р. 11 388 тис. грн) – є основними постачальниками наклейок та етикеток;

додаткові матеріали, такі як пластмасові палички, надає ТОВ «ХАНТ ПЛАСТИК»;

ТОВ «СТУДІЯ ПРОМОРИШ», ТОВ «БЕЙСПАК» – забезпечують постачання додаткових пакувальних матеріалів.

Від постачальників сировина потрапляє на склад підготовки сировини ПрАТ КрКФ «Рошен». На цьому етапі відбувається первинний контроль якості та сортування сировини відповідно до встановлених стандартів. Потім сировина розподіляється між виробничими цехами залежно від потреб виробництва. Зі складу сировина передається на технологічні лінії, де починається процес її обробки та перетворення на готову продукцію. Паралельно здійснюється контроль якості на кожному етапі виробництва для забезпечення відповідності стандартам якості та безпеки харчової продукції.

Після виготовлення кондитерські вироби потрапляють на склад готової продукції, де здійснюється їхнє пакування та маркування відповідно до вимог

внутрішніх стандартів. На цьому етапі проводиться остаточний контроль якості, а продукція сортується за типами, термінами придатності. Далі, продукція розміщується на палетах та готується до відправлення. Важливим недоліком у роботі даного складу є відсутність автоматизованої системи управління складом. Тому робота завантаження готової продукції потребує великої кількості трудових та часових ресурсів.

Особливістю діяльності ПрАТ КрКФ «Рошен» є те, що сама фабрика не займається безпосереднім збутом виготовленої продукції. Уся відвантажена продукція відправляється до логістичного центру, де вже відбувається розподіл та відправлення кондитерських виробів власним автотранспортом як по території України, так і за її межі (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Логістичний центр корпорації «Рошен» в Яготині

Джерело: [31]

Логістичний центр корпорації «Рошен» розташований у Яготині та відповідає всім стандартам комплексів класу «А». Оснащений передовою системою управління товарними потоками Warehouse Management System (WMS), він не лише фіксує всі процеси, але й оптимізує їх. WMS управляє всіма етапами – від приймання до відвантаження товарів. Документація на прибуття автомобіля на склад підготовлюється та обробляється до його прибуття, що дозволяє заздалегідь сформулювати замовлення. Внаслідок цього процес завантаження займає

всього 30-35 хвилин, а загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує одну годину [31].

Околиця логістичного центру модернізована новими транспортними розв'язками, включаючи три залізничні лінії та вісім залізничних під'їздів. У середині комплексу постійно підтримується спеціально визначений кліматичний режим. В незалежності від сезону температура утримується на рівні +18 градусів (з допуском +/- 2 градуси), а вологість на рівні 30-40 %. Утримання стабільного мікроклімату є критично важливим через великі розміри складів і характер продукції. Кондитерські вироби корпорації «Рошен», виготовлені з натуральних інгредієнтів, особливо чутливі до температурних коливань. Висота приміщень у 12 метрів вимагає ретельного контролю, щоб уникнути підйому теплого повітря і температурних перепадів по вертикалі. Для підтримки необхідного кліматичного режиму використовується обладнання виробництва «Lennox» [31].

Окрім готової продукції, логістичний комплекс також зберігає різноманітні харчові інгредієнти, такі як кондитерські жири, какао, горіхи, соки та інші, загалом близько 200 найменувань. Для кожного виду інгредієнтів передбачені спеціальні умови зберігання: холодильники з індивідуальними температурними режимами від +3 до +14 градусів, а для соків використовуються морозильники [31].

Для забезпечення бездоганної роботи комплексу встановлено складне програмне забезпечення та інноваційне складське обладнання.

Підлога, створена для оптимізації транспортування, має ідеально рівну поверхню з похибкою не більше 0,3 см на 300 квадратних см. Все устаткування в центрі походить від провідних світових виробників.

З 2015 року до складу логістичного центру входить також дільниця фасування, сертифікована за стандартами ISO 9001 та ISO 22000 міжнародною компанією «Бюро Верітас».

Логістичний центр корпорації «Рошен» є універсальним інноваційним комплексом, що виступає зразком для промисловості, яка використовує палети для складування. Досвід створення цього центру в Яготині може слугувати прикладом для численних національних компаній.

Враховуючи, що ПрАТ КрКФ «Рошен» не займається збутовою діяльністю, основний акцент підприємство робить на чітку взаємодію з постачальниками. Для оцінки впливу постачальників сировини на функціонування ПрАТ КрКФ «Рошен» було використано АВС-аналіз. Такий аналіз дає можливість виявити та класифікувати постачальників досліджуваного товариства за їх значущістю, що сприяє підвищенню ефективності логістичної діяльності. Завдяки цьому ПрАТ КрКФ «Рошен» може оптимізувати управління запасами, зосереджуючи увагу на ключових постачальниках, що веде до зменшення витрат і підвищення загальної ефективності ланцюга постачання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз постачальників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за методом АВС-аналізу за 2023 рік

| № з/п | Назва постачальника | Обсяг постачань, тис. грн | | | | Обсяг постачання за рік, тис.грн | Частка в обігу, % | Кумулятивний оборот, % | Група |
|-------|-------------------------|---------------------------|------------|-------------|------------|----------------------------------|-------------------|------------------------|-------|
| | | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | | | | |
| 1 | ТОВ «ПАНДА» | 27210 | 26305 | 27110 | 27203 | 107828 | 24,90 | 24,90 | А |
| 2 | ПрАТ «Дніпровський КПК» | 17543 | 16539 | 15132 | 17744 | 66958 | 15,46 | 40,36 | А |
| 3 | ВМЗ «Рошен» | 15028 | 15638 | 15150 | 15272 | 61088 | 14,10 | 54,46 | А |
| 4 | ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛЬМАР У» | 13798 | 13316 | 11461 | 12905 | 51479 | 11,89 | 66,35 | А |
| 5 | ДП «Дінтер Україна С» | 7931 | 6691 | 5957 | 6348 | 26927 | 6,22 | 72,56 | В |
| 6 | Foodchem Internation | 5500 | 6000 | 6500 | 6000 | 24000 | 5,54 | 78,11 | В |
| 7 | ПрАТ ВКФ «Рошен» | 4500 | 5000 | 5500 | 7000 | 22000 | 5,08 | 83,19 | В |
| 8 | Syrmise GmbH & Co | 3230 | 3101 | 3255 | 3451 | 13037 | 3,01 | 86,20 | С |
| 9 | ТОВ ТПК | 3032 | 2944 | 3126 | 3072 | 12174 | 2,81 | 89,01 | С |
| 10 | ТОВ «ТАС ЕБОТЕК» | 2888 | 2966 | 2612 | 2922 | 11388 | 2,63 | 91,64 | С |
| 11 | ТОВ «Київський КПК» | 2754 | 2854 | 2691 | 2596 | 10895 | 2,52 | 94,15 | С |
| 12 | ТОВ «СВІТПРИНТ» | 3000 | 2500 | 2500 | 2000 | 10000 | 2,31 | 96,46 | С |
| 13 | SternEnzym & Co. К | 2420 | 2620 | 2005 | 2555 | 9600 | 2,22 | 98,68 | С |
| 14 | Grunevald Fruchtsaft | 1414 | 1522 | 1328 | 1467 | 5731 | 1,32 | 100,00 | С |
| | Разом | 110247 | 107997 | 104326 | 110534 | 433104 | 100,00 | х | х |

Джерело: побудовано автором

Результати проведеного нами ABC-аналізу представлені у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Узагальнені результати ABC-аналізу постачальників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 рік

| Група | Обсяг поставок, тис. грн | Частка в обсязі поставок, % | Кількість постачальників % | Частка в кількості постачальників, % |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|
| A | 287352 | 66,35 | 4 | 28,57 |
| B | 72927 | 16,84 | 3 | 21,43 |
| C | 72825 | 16,81 | 7 | 50,00 |
| Разом | 433104 | 100,00 | 14 | 100,00 |

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши результати ABC-аналізу, наведені у табл. 2.10 і табл. 2.11, можна зробити висновки, що 28,57 % постачальників ПрАТ КрКФ «Рошен», яке було обрано нами для дослідження, забезпечують 66,35 % надходжень сировини, що дорівнює 287 352 тис. грн. на рік, і здійснюють досить вагомий вплив на діяльність даного суб'єкта господарювання. Ці постачальники забезпечують стабільність і безперервність поставок, що є критично важливим для ефективного виробництва. До цієї групи, як було визначено нами, належать: ТОВ «ПАНДА», ПрАТ «Дніпровський КПК», ВМЗ «Рошен», ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛЬМАР У». Водночас, 21,43 % постачальників постачають 16,84 % сировини, що складає 72 927 тис. грн., що свідчить про їхнє більш обмежене, але все ж важливе значення для виробництва. До цієї категорії постачальників належать: ДП «Дінтер Україна С», Foodchem Internation, ПрАТ ВКФ «Рошен». Решта компаній мають незначний вплив на діяльність підприємства, оскільки їх частка в поставках становить лише від 3,01 % до 1,3 %.

Ефективність менеджменту виробничої логістики можна дослідити за допомогою економічних показників, які відображають раціональність використання ресурсів, оптимізацію процесів надходження на виробництво і мінімізацію витрат. У табл. 2.12 нами було розраховано основні такі показники.

**Оцінка економічних показників ефективності менеджменту
виробничої логістики ПрАТ «КрКФ «Рошен» за 2021 – 2023 рр.**

| Показники | Досліджувані роки | | | Відхилення (+;-) | | | |
|---|-------------------|---------|---------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| | | | | 2023 р. до 2021 р. | | 2023 р. до 2022 р. | |
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | абсолютне | темп приросту, % | абсолютне | темп приросту, % |
| Тривалість обороту виробничих запасів, днів | 37 | 41 | 36 | -1 | -3,22 | -5 | -11,62 |
| Вартість незавершеного виробництва | 1 | 9 | 8 | 7 | 700,00 | -1 | -11,11 |
| Коефіцієнт дефектності | 0,003 | 0,004 | 0,002 | 0 | -33,33 | 0 | -50,00 |
| Продуктивність праці | 817,49 | 933,85 | 1224,83 | 407 | 49,83 | 291 | 31,16 |
| Темп росту виробничих потужностей | 10,03 | 1,42 | 20,93 | 11 | 108,70 | 20 | 1374,15 |

Джерело: побудовано автором

Тривалість обороту виробничих запасів зросла у 2022 р., але знову зменшилася у 2023 р. до рівня нижчого, ніж у 2021 р., що свідчить про коливання ефективності управління запасами, але позитивним є те, що в 2023 р. ПрАТ КрКФ «Рошен» вдалося скоротити оборот запасів, що вказує на поліпшення логістичних процесів та швидшу реалізацію виробничих ресурсів. Спостерігається значне зростання вартості незавершеного виробництва в 2022 і 2023 рр., порівняно з 2021 р., що вказує на затримки у виробничому процесі та неефективне планування. Проте, в 2023 р. відбулося деяке зниження цього показника, що свідчить про поліпшення контролю над завершенням виробничих процесів.

Коефіцієнт дефектності на ПрАТ КрКФ «Рошен» незначний та демонструє динаміку до зниження, що є позитивним показником і свідчить про покращення контролю якості та підвищення ефективності виробничих процесів, що позитивно впливає на загальну ефективність виробничої логістики.

Продуктивність праці на ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє стійке зростання з

року в рік, що є ознакою підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Збільшення продуктивності праці вказує на те, що підприємство стає більш ефективним, виробляючи більше продукції на кожного працівника, що також позитивно впливає на результативність логістичної діяльності товариства.

У 2022 р. темп росту виробничих потужностей значно знизився, але у 2023 р. підприємство відновило зростання, досягнувши показника 20,93 %, що свідчить про інвестиції у виробничі потужності та модернізацію підприємства, що позитивно впливає на довгострокову ефективність.

Отже, система логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» є комплексною, інтегруючи матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки для оптимізації виробничо-збутових процесів. Основними постачальниками є компанії, що забезпечують таку сировину, як цукор, жири, патоку та інші інгредієнти. Ефективність управління матеріальними потоками підтримується системою контролю якості на кожному етапі, починаючи зі складу і завершуючи відвантаженням продукції. Збут продукції проходить через корпоративний логістичний центр, розташований у м. Яготин, оснащений сучасними системами управління (WMS), що дозволяє суттєво прискорити процеси завантаження та розподілу продукції. Завдяки проведеному АВС-аналізу, було визначено ключових постачальників підприємства, з якими необхідно оптимізувати співпрацю. Ефективність менеджменту виробничої логістики ПрАТ КрКФ «Рошен» покращується, що проявляється в скороченні дефектності продукції, зростанні продуктивності праці та обороту запасів. Підприємству варто продовжувати роботу над зниженням вартості незавершеного виробництва та підтримкою високих темпів росту виробничих потужностей.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» нами було зроблено відповідні висновки:

1. ПрАТ КрКФ «Рошен» є одним із ключових підприємств у складі корпорації ROSHEN, яке охоплює всі етапи закупівлі, виробництва та маркетингу продукції. Завдяки передовому обладнанню та автоматизованим процесам, підприємство забезпечує стабільну продуктивність і якість продукції. Управління підприємством здійснює генеральний директор та інші ключові менеджери, які відповідають за стратегічне планування і впровадження нових технологій. Чіткий розподіл обов'язків у рамках лінійно-функціональної структури сприяє ефективності управління та розвитку компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

2. ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2021–2023 рр. демонструє не лише стабільність, але й позитивну динаміку в фінансовій стійкості. Проведені нами розрахунки вказують на те, що значно зросла вартість власного капіталу підприємства, що підтверджує зміцнення фінансового стану компанії. Водночас, вартість сукупного капіталу дещо зменшилася. Показники ліквідності свідчать про значне покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання, хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким. Відзначається позитивна динаміка доходів та рентабельності, попри зростання витрат. Загалом, ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє здатність ефективно використовувати ресурси та підтримувати стабільний фінансовий стан, хоча є реальна потреба в покращенні показників абсолютної ліквідності у перспективі.

3. Оцінювання ефективності функціонування існуючої системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» показало, що його система логістичного менеджменту інтегрує матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки для оптимізації виробничих і збутових процесів. Основними постачальниками є компанії, що забезпечують ключову сировину, таку як цукор і жири. Контроль якості здійснюється на кожному етапі, від складу до відвантаження. Логістичний центр у м. Яготин, оснащений сучасною WMS, прискорює процеси завантаження і розподілу. Завдяки ABC-аналізу визначено ключових постачальників для оптимізації співпраці. Ефективність менеджменту виробничої логістики зростає через скорочення дефектності, підвищення продуктивності та обороту запасів, але є проблема високої вартості незавершеного виробництва.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Напрями удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

З метою підвищення ефективності логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен», важливо впровадити нові підходи, які дозволять оптимізувати постачання, скоротити витрати, оптимізувати процес виробництва. Удосконалення системи логістики сприятиме не лише зниженню собівартості продукції, але й підвищенню гнучкості виробництва та зміцненню конкурентних переваг підприємства. На рис. 3.1 представлено ті ключові напрями, які найбільше підходять для покращення існуючої системи логістичного менеджменту (рис. 3.1).

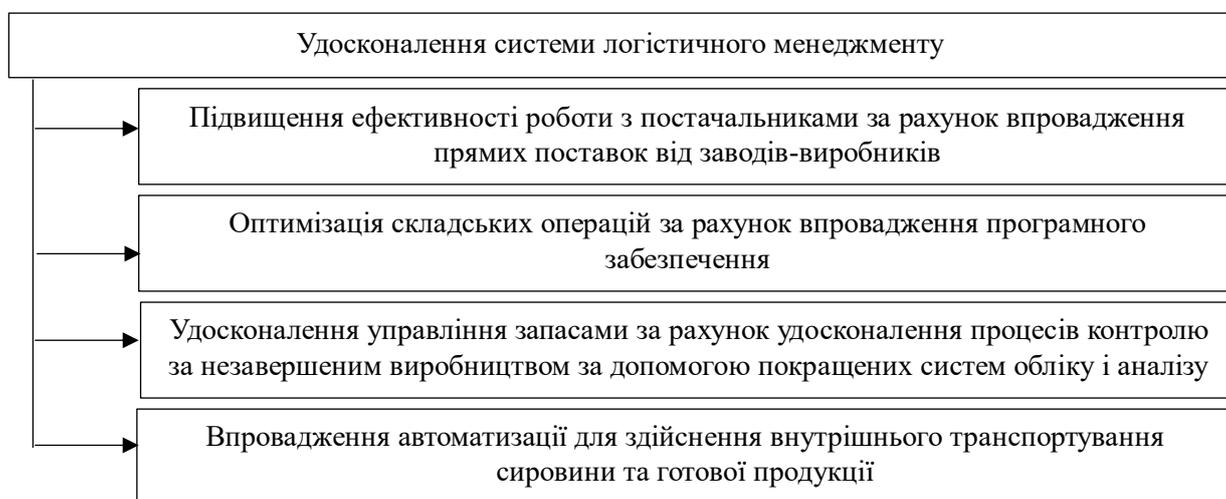


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення системи логістичного менеджменту
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: розроблено автором

Пошук постачальників є складним та виваженим процесом через необхідність врахування багатьох факторів. Важливо не лише знайти постачальника, який пропонує потрібний товар за привабливою ціною, але й переконатися в його

надійності, якості продукції, дотриманні термінів поставок та умов договору. Даний процес можна представити наступним чином (рис. 3.2)

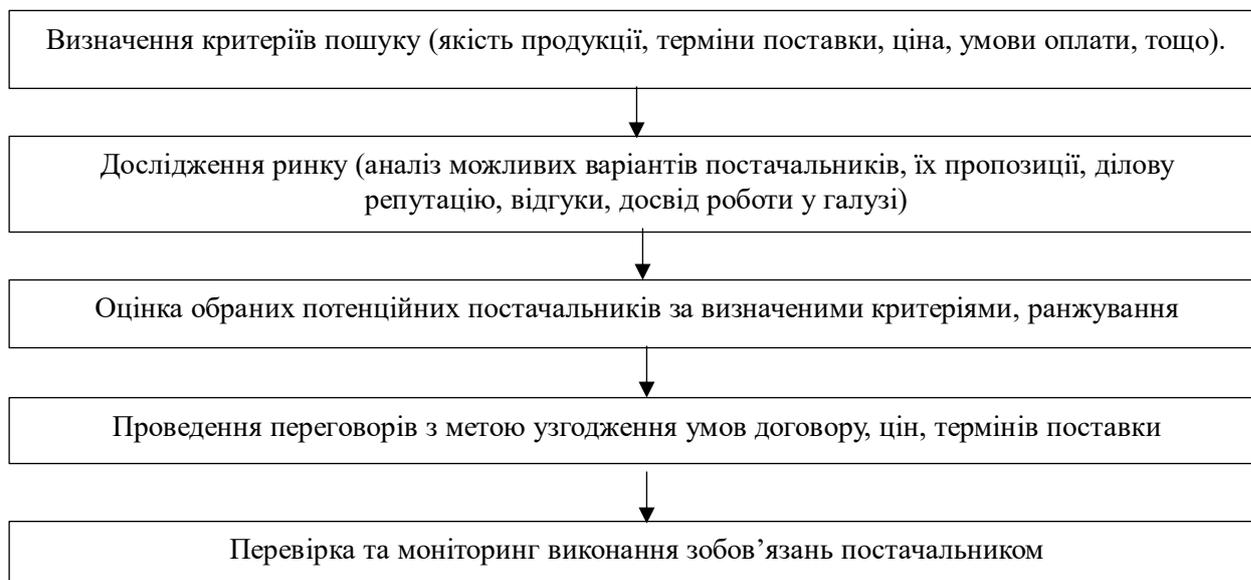


Рис. 3.2. Процес пошуку постачальників для ПрАТ «КрКФ «Рошен»

Джерело: авторська розробка

Після пошуку постачальників та підписання з ними угоди робота менеджера не припиняється, а націлена на покращення взаємовідносин. Основні інструменти, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності з постачальниками представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Основні інструменти для підвищення ефективності роботи з постачальниками ПрАТ КрКФ «Рошен»

| Інструменти | Наслідки використання |
|--------------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Відкриті канали комунікації | сприяють прозорим і відкритим відносинам, допомагають у вирішенні проблем та своєчасному обміну інформацією, що підвищує ефективність співпраці |
| Показники ефективності постачальника | встановлені ключові показники ефективності (КПІ) дозволяють оцінити ефективність роботи постачальника, що сприяє підзвітності та постійному вдосконаленню |
| Стратегічний пошук | розвиток довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками забезпечує вигідний рівень ціни, надійність і пріоритетний доступ до товарів і послуг |
| Програми розвитку постачальників | інвестиції в ініціативи розвитку постачальників допоможуть покращити їхні можливості, якість і ефективність своєчасної доставки |

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2 |
|---|--|
| Співпраця над оцінкою ризиків і стратегіями пом'якшення | забезпечить можливість завчасно усунути збоїв у ланцюзі поставок і організувати безперервність виробничого процесу |
| Механізм зворотного зв'язку | збір інформації від постачальників щодо бізнес-процесів і практики, що сприяє культурі взаємного вдосконалення та інновацій. |

Джерело: побудовано автором

У сучасному світі, коли існує велика кількість різноманітних бізнесів, процес пошуку постачальників потребує великих трудових та часових ресурсів. З розвитком штучного інтелекту та інновацій існує можливість автоматизованого пошуку для великих компаній. Таким рішенням може бути система Sourcing Force, яка забезпечує цифровізацію закупівель, дозволяє заощадити час і підвищувати ефективність при пошуку та виборі найкращих постачальників.

Наступним розглянутим напрямком є оптимізація складських операцій за рахунок впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє значно підвищити ефективність управління запасами та знизити операційні витрати. Використання сучасних WMS (Warehouse Management System) допомагає автоматизувати ключові процеси, такі як приймання, зберігання, відстеження та відвантаження товарів, що мінімізує ймовірність помилок і покращує точність обліку.

Завдяки впровадженню WMS, компанії можуть оптимізувати розміщення товарів на складі, скоротити час на обробку замовлень, автоматизувати інвентаризацію та підвищити продуктивність персоналу. Система дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та адаптувати складські операції під поточні потреби бізнесу, що зменшує витрати на утримання запасів і знижує ризик дефіциту або надлишку товарів.

У результаті впровадження складського програмного забезпечення забезпечується не тільки більш ефективне управління складськими процесами, але й підвищується загальна конкурентоспроможність підприємства за рахунок скорочення витрат і підвищення швидкості виконання замовлень.

Враховуючи той факт, що в логістичному центрі в м. Яготин, використовується дана система, пропонуємо розглянути можливість впровадження такої системи й на складах ПрАТ КрКФ «Рошен», що забезпечить прозорість надходжень та

використання матеріалів на складах та дасть можливість уникнути дублювання введення складської документації.

Третім напрямком удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен», запропонованим у даній роботі, є оптимізація витрат шляхом ефективного управління запасами на всіх стадіях виробничого процесу, що включає етапи від закупівлі до раціонального розподілу, що охоплює передачу товарів з складу до виробничих цехів та управління незавершеним виробництвом. Вирішити дане питання можливе за рахунок впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяють автоматизувати моніторинг та контроль за запасами, зменшуючи ризики надлишкових або недостатніх запасів.

Системи управління запасами надають підприємствам можливість точно прогнозувати потреби у матеріалах, оптимізувати замовлення та забезпечувати своєчасну поставку. Завдяки аналізу даних та звітності, які пропонують ці системи, компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення, що призводить до зниження витрат на зберігання та обробку запасів. В результаті, зниження витрат на управління запасами не лише покращує фінансові показники, а й підвищує загальну ефективність виробничого процесу.

Серед існуючого на сьогоднішній день програмного забезпечення можна виділити ERP (Enterprise Resource Planning) та MES (Manufacturing Execution System) системи.

ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну платформу. Вони охоплюють управління фінансами, обліком, продажами, закупівлями, кадровими ресурсами та іншими аспектами діяльності. Завдяки ERP-системам компанії можуть автоматизувати рутинні завдання, отримувати аналітичні звіти та оптимізувати ресурси, що сприяє підвищенню ефективності роботи [23].

ERP-системи призначені для вирішення завдань стратегічного планування та ведення фінансово-господарського обліку, тоді як MES-системи адаптовані для управління на рівні цехів, зосереджуючи увагу на контролі виробничих процесів.

MES-системи спеціалізуються на управлінні виробничими процесами в реальному часі. Вони дозволяють контролювати виробництво, координувати роботу машин і обладнання, а також збирати дані про ефективність виробництва. MES-системи допомагають підприємствам реагувати на зміни в процесі

виробництва, знижують витрати та підвищують якість продукції [60].

MES-системи виконують ряд важливих завдань, таких як:
моніторинг виробничих процесів в режимі реального часу;
управління ресурсами та матеріалами;
оптимізація робочих потоків;
підтримка якісного контролю продукції.

Впровадження обох типів систем дозволяє компаніям досягати синергії між управлінням ресурсами і виробничими процесами, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності на ринку.

Постачальник даного програмного продукту, компанія AMR Research, під час проведення своїх досліджень виявила, що інвестиції у впровадження MES-систем здатні окупитися завдяки зниженню витрат у проміжку від 6 до 24 місяців. Це свідчить про значний потенціал для підвищення ефективності виробничих процесів і оптимізації витрат, що робить MES-системи привабливими для підприємств, які прагнуть вдосконалити свої операції [38].

Завдяки інвестиціям у такі технології ПрАТ КрКФ «Рошен», на наш погляд, зможе не лише знизити витрати, але й підвищити свою конкурентоспроможність на обраному сегменті ринку.

Наступний напрям підвищення ефективності логістичного менеджменту досліджуваного товариства полягає в удосконаленні управління запасами за рахунок удосконалення процесів контролю за незавершеним виробництвом за допомогою покращених систем обліку і аналізу та реалізується за допомогою автоматизації цього процесу.

Ще одним передовим рішенням у покращенні ефективності логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» має бути впровадження автоматично-керованих транспортних засобів (AGV), які безпечно та ефективно вирішують усі транспортні завдання. За допомогою спеціальних компонентів автоматизації існує можливість автоматизувати стандартні транспортні засоби та адаптувати їх відповідно до складських вимог досліджуваного товариства.

Наразі, однією з проблем у виробничій логістиці ПрАТ КрКФ «Рошен» є великий об'єм ручної праці транспортувальників, які працюють як на двох складах підприємства, так і у виробничих цехах, при цьому щодня 3-4 особи працюють на відкритому повітрі. Автоматизація праці транспортувальника на ПрАТ КрКФ

«Рошен» дозволить підприємству покращити ефективність логістичних процесів, зменшити витрати на працівників та підвищити загальну продуктивність. Основні переваги автоматизації включають:

підвищення продуктивності – автоматизовані системи можуть працювати цілодобово без перерв, що значно підвищує обсяги виробництва; вони забезпечують швидке транспортування сировини та готової продукції, що є критично важливим для досліджуваного товариства;

зменшення витрат – використання автоматизованих рішень, таких як автоматично-керовані транспортні засоби, неодмінно призведе до зниження витрат на виплату заробітної плати працівників, а також до зменшення витрат на помилки, пов'язані з людським фактором;

покращення умов праці – автоматизація зменшує фізичні навантаження на працівників, покращуючи їх умови праці та знижуючи ризик травм [8].

Таким чином, удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» може суттєво підвищити ефективність виробничих процесів та знизити витрати шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів управління запасами та транспортних операцій. Інтеграція ERP та MES систем, а також автоматизація транспортних рішень, таких як AGV, дозволить підприємству покращити точність обліку, скоротити час на виконання замовлень і зменшити операційні витрати. У результаті досліджуване товариство підвищить свою конкурентоспроможність і зможе адаптуватися до змін у ринкових умовах. Далі пропонуємо розглянути практичні рекомендації щодо реалізації запропонованих заходів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» шляхом оптимізації виробничих запасів

Щоб бути конкурентоспроможним на ринку кондитерських виробів, ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» важливо швидко та якісно виготовляти власну продукцію, контролюючи витрати. Одним із способів виконання цих вимог є оптимізація ланцюга постачань шляхом пошуку надійних постачальників та підтримки з ними міцних бізнес-відносин.

Наразі ПрАТ КрКФ «Рошен» основний сировинний ресурс (цукор) отримує із центрального логістичного центру м. Яготин, до якого товари постачають три основні постачальники:

ТОВ «ПАНДА» – Черкаська обл., Звенигородський р-н, с. Селище;

ТОВ «МАЯК» – Хмельницька обл., Шепетівський р-н, с. Денисівка;

ТОВ «ТД «Гекта» – м. Київ.

З метою удосконалення існуючої системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» пропонуємо запровадити прямі поставки цукру від заводів-виробників, що дозволить значно оптимізувати сформовані ланцюги постачання, знизити витрати, пов'язані з транспортуванням та зберіганням сировини, а також зменшити час доставки. Такий підхід підвищить оперативність у постачанні, забезпечить контроль якості на всіх етапах логістичного процесу та сприятиме стабільності виробничих процесів.

Серед основних критеріїв вибору постачальника для досліджуваного товариства, на наш погляд, доцільно обрати наступні:

якість продукції – це найважливіший критерій, від якого вирішальним чином залежить кінцева якість готової продукції. Важливо, щоб постачання сировини відповідало чинним державним стандартам і міжнародним сертифікатам якості. Крім того, стабільність таких характеристик сировини, як чистота, вологість, склад тощо, має бути гарантована на всіх етапах постачання останньої;

темпи зростання ціни на сировину;

відстань від постачальника до ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;

система знижок;

терміни поставки;

гнучкість умов співпраці (можливість здійснення позапланового постачання сировини);

логістична спроможність (можливості постачальника щодо транспортування сировини).

Для кожного з визначених вище критеріїв нами було розроблено відповідні показники, і створено спеціальну шкалу для їх оцінювання, а також експертним методом встановлено вагу кожного критерію. Додатково було розроблено шкалу балів для оцінювання, що варіюється від 1 до 10 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Система оцінки критеріїв для вибору постачальника
для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

| № | Критерії | Вага критерію | Бали | | |
|---|--|---------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| | | | 1 | 5 | 10 |
| 1 | Якість продукції (відповідність цукру державним стандартам і міжнародним сертифікатам якості, стабільність характеристик продукції: чистота, вологість, склад) | 0,36 | частково відповідає | має незначні відхилення | повністю відповідає |
| 2 | Темпи зростання ціни, % | 0,16 | більше 20 | з 15 до 20 | менше 15 |
| 3 | Відстань, км | 0,14 | понад 200 | від 100 до 200 | до 100 |
| 4 | Система знижок | 0,08 | від партії | сезонні | бонусні |
| 5 | Терміни поставки, днів | 0,09 | більше 10 | від 5 до 10 | менше 5 |
| 6 | Гнучкість умов співпраці | 0,07 | середня | висока | дуже висока |
| 7 | Логістична спроможність | 0,10 | відсутня | за домовленістю | є умовою договору |

Джерело: розроблено автором

Для відбору пропонуємо обрати одного з найбільших та дійсних постачальників цукру компанію ТОВ «ПАНДА», яке розташоване у сусідній Черкаській обл., Звенигородському р-н, с. Селище, та чотирьох виробників цукру в Полтавській області, а саме: ТОВ «Новооржицький цукровий завод» (Лубенський р-н, смт. Новооржицьке); філії «Яреськівський цукровий завод» (Миргородський р-н, с. Яреськи); ТОВ «Цукрагропром» (Кременчуцький р-н., м. Глобине); ПП «Ланнівський цукровий завод» (Карлівський район, с. Ланна).

На основі проведеного аналізу діяльності потенційних постачальників визначено фактичні значення критеріїв (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Фактичні показники діяльності потенційних постачальників для
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

| № | Критерії | ТОВ «ПАНДА» | ТОВ «Новооржицький цукровий завод» | Філія «Яреськівський цукровий завод» | ТОВ «Цукрагропром» | ПП «Ланнівський цукровий завод» |
|---|-------------------------|---------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Якість продукції | повністю відповідає | має незначні відхилення | має незначні відхилення | повністю відповідає | частково відповідає |
| 2 | Темпи зростання ціни, % | 20,07 | 14,76 | 18,32 | 19,4 | 16,33 |

Продовження табл. 3.3

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Відстань, км | 235 | 155 | 145 | 45 | 180 |
| 4 | Система знижок | бонусні | сезонні | від партії | бонусні | сезонні |
| 5 | Терміни поставки, днів | 10 | 6 | 5 | 4 | 7 |
| 6 | Гнучкість умов співпраці | висока | висока | дуже висока | висока | дуже висока |
| 7 | Логістична спроможність | є умовою договору | відсутня | за домовленістю | за домовленістю | відсутня |

Джерело: розроблено автором

Далі розраховано зважену бальну оцінку кожного постачальника, виходячи з встановленої вагомості критеріїв, що дозволило отримати загальну оцінку, яка відображає конкурентоспроможність кожного постачальника на основі кількох параметрів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Матриця оцінки для визначення потенційного постачальника
для ПрАТ КрКФ «Рошен»**

| Критерій | Вагомість критерію | ТОВ «ПАНДА» | | ТОВ «Новооржицький цукровий завод» | | філії «Яреськівський цукровий завод» | | ТОВ «Цукрагропром» | | ПП «Ланнівський цукровий завод» | |
|----------|--------------------|-------------|---------|------------------------------------|---------|--------------------------------------|---------|--------------------|---------|---------------------------------|---------|
| | | експертна | зважена | експертна | зважена | експертна | зважена | експертна | зважена | експертна | зважена |
| 1 | 0,36 | 10 | 3,6 | 5 | 1,8 | 5 | 1,8 | 10 | 3,6 | 1 | 0,36 |
| 2 | 0,16 | 1 | 0,16 | 10 | 1,6 | 5 | 0,8 | 5 | 0,8 | 5 | 0,8 |
| 3 | 0,14 | 1 | 0,14 | 5 | 0,7 | 5 | 0,7 | 10 | 1,4 | 5 | 0,7 |
| 4 | 0,08 | 10 | 0,8 | 5 | 0,4 | 1 | 0,08 | 10 | 0,8 | 5 | 0,4 |
| 5 | 0,09 | 1 | 0,09 | 5 | 0,45 | 5 | 0,45 | 10 | 0,9 | 5 | 0,45 |
| 6 | 0,07 | 5 | 0,35 | 5 | 0,35 | 10 | 0,7 | 5 | 0,35 | 10 | 0,7 |
| 7 | 0,10 | 10 | 1 | 1 | 0,1 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 1 | 0,1 |
| Разом | 1,00 | 38 | 6,14 | 36 | 5,40 | 36 | 5,03 | 55 | 8,35 | 32 | 3,51 |

Джерело: розраховано автором

Отримані результати дали змогу для ранжування постачальників:

ТОВ «Цукрагропром» – 8,35 балів, ТОВ «ПАНДА» – 8,14 балів, ТОВ «Новооржицький цукровий завод» – 5,40 балів, філії «Яреськівський цукровий завод» – 5,03 балів, ПП «Ланнівський цукровий завод» – 3,51 балів. Отже, найкращим постачальником за визначеними критеріями є ТОВ «Цукрагропром» (м. Глобине), оскільки його рейтинг перевищує показники інших компаній.

На рис. 3.3 представлено профіль рейтингу переможця у вигляді діаграми, де площа отриманого багатокутника відображає інтегральну оцінку даного постачальника.

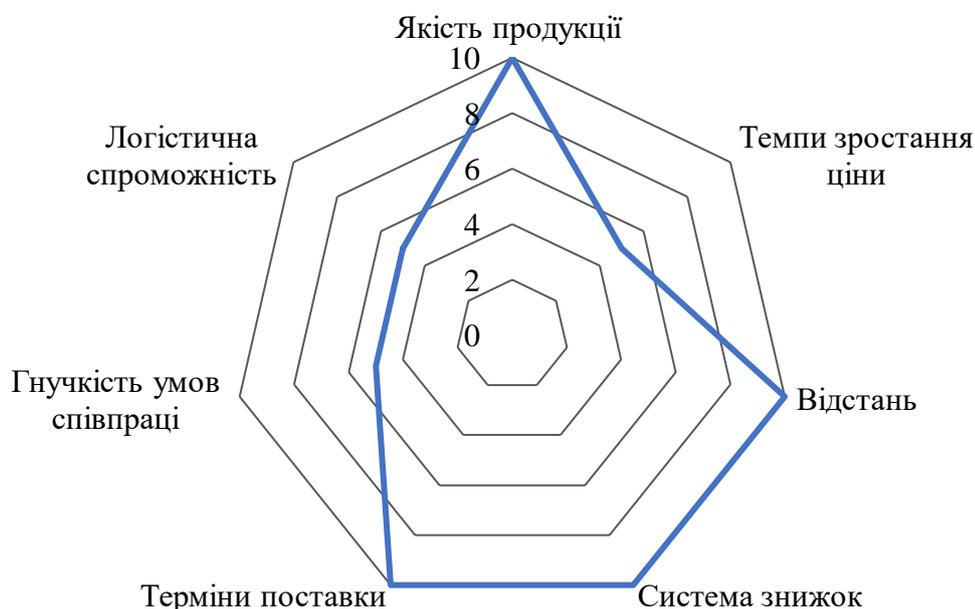


Рис. 3.3. Оцінка профілю постачальника ТОВ «Цукрагропром»

Отримані результати вказують на наступне: ключовими перевагами обраного постачальника є відмінна якість продукції, близьке розташування, швидка доставка, гнучка система знижок, за якими постачальник отримав максимальні 10 балів.

Крім обраного постачальника, пропонуємо розглянути можливість укладання контракту на пряме постачання цукру з вже перевіреним постачальником – компанією ТОВ «ПАНДА» (Черкаська область). Укладання контракту з двома постачальниками забезпечить ПрАТ КрКФ «Рошен» кілька стратегічних переваг:

по-перше, підвищить стабільність постачання, оскільки зменшиться ризик зриву поставок через можливі проблеми з одним постачальником;

по-друге, конкуренція між постачальниками сприятиме отриманню кращих умов співпраці, таких як знижки чи гнучкі терміни оплати.

Проведене дослідження показало, що наразі ПрАТ КрКФ «Рошен» має труднощі із визначенням оптимального розміру страхового запасу сировини та контролем за матеріальними запасами.

Протягом трьох років на даному товаристві спостерігалось зростання виробничих запасів: у 2022 р. – на 11,04 %, а в 2023 р. – на 6,88 % (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура запасів ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2021–2023 рр.

| Найменування запасів | Наявність запасів, тис. грн | | | Відхилення (+;-), % | |
|-------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------------------|--------------------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2021 р. |
| Виробничі запаси | 35 574 | 39 500 | 42 220 | 11,04 | 6,89 |
| Незавершене виробництво | 0 | 9 | 8 | - | -11,11 |
| Товари | 1 | 0 | 0 | -100,00 | - |
| Всього | 35 575 | 39 509 | 42 228 | 11,06 | 6,88 |

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю

Вивчаючи структуру запасів ПрАТ КрКФ «Рошен», можна стверджувати, що виробничі запаси становлять основну частину всіх запасів компанії. Спостерігається постійне зростання обсягу виробничих запасів, що має негативні наслідки для підприємства. Зростання запасів може призводити до втрати споживчих характеристик сировини, а також може негативно вплинути на фінансові показники товариства, знижуючи ліквідність активів через їх іммобілізацію в запасах. Усі ці фактори підкреслюють важливість ефективного управління запасами для підтримки конкурентоспроможності ПрАТ КрКФ «Рошен».

Як зазначалося раніше, ефективним методом управління запасами на підприємстві є впровадження автоматизованої системи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз програмного забезпечення для автоматизації управління запасами ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

| Назва програмного продукту | Переваги від впровадження | Недоліки від впровадження | Вартість інсталяції, грн | Щомісячні поточні витрати, грн |
|----------------------------|--|--|--------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SAP S/4HANA | Інтегрована платформа, яка забезпечує комплексний підхід до управління запасами. Потужні аналітичні можливості. Гнучкість налаштувань під конкретні бізнес-процеси | Висока вартість впровадження та обслуговування. Складність налаштування, що вимагає значного часу на навчання персоналу. | 1 200 000 | 60 000 |

Продовження табл. 3.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|---|-------------|--------|
| Oracle NetSuite | Хмарна система, що дозволяє доступ до даних з будь-якого місця. Інтеграція з фінансовими та CRM-системами для єдиного управління бізнесом. Автоматизація багатьох рутинних процесів | Складна для невеликих підприємств через багатофункціональність. Висока вартість підписки | 300 00 | 40 000 |
| Fishbowl Inventory | Спеціалізована система для управління запасами. Інтегрується з QuickBooks. Легкість використання та швидкість впровадження. Підходить для невеликих підприємств. | Обмежені можливості для великих підприємств або складних бізнес-процесів. Деякі функції можуть бути обмеженими в порівнянні з великими ERP-системами. | 80 000 | 8 000 |
| Zoho Inventory | Доступна ціна. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та легкість у використанні. Хмарна система, що дозволяє легко масштабувати бізнес | Обмежені функції для складних логістичних потреб. Можливі проблеми з інтеграцією з іншими системами. | безкоштовна | 1 700 |
| Infor CloudSuite | Гнучкість налаштувань під специфічні потреби галузі. Включає можливості для автоматизації та аналітики. Підтримує масштабування бізнесу. | Висока вартість для малих підприємств. Необхідність організації навчання працівників для максимально ефективного використання програмного продукту. | 400 000 | 40 000 |

Джерело: побудовано автором за даними [7; 15; 39-42]

Здійснивши ретельний аналіз кожної з визначеної системи, пропонуємо обрати програмний продукт «Fishbowl Inventory» як оптимальний варіант для ПрАТ КрКФ «Рошен» (рис. 3.4).

Завдяки інтеграції програмного продукту з QuickBooks можливо ефективно керувати обліком та запасами без дублювання даних. Система пропонує широкі можливості автоматизації, включаючи управління виробничими процесами, детальне відстеження рівня запасів і потужні інструменти звітності. Масштабованість Fishbowl робить його зручним як для невеликих підприємств, яким є досліджуване товариство, що дозволяє легко адаптувати систему до зростаючих потреб бізнесу, а також заощаджувати ресурси завдяки автоматизації. Переконалим аргументом також є відносно невелика вартість інсталяції та підтримки функціонування даного програмного продукту.

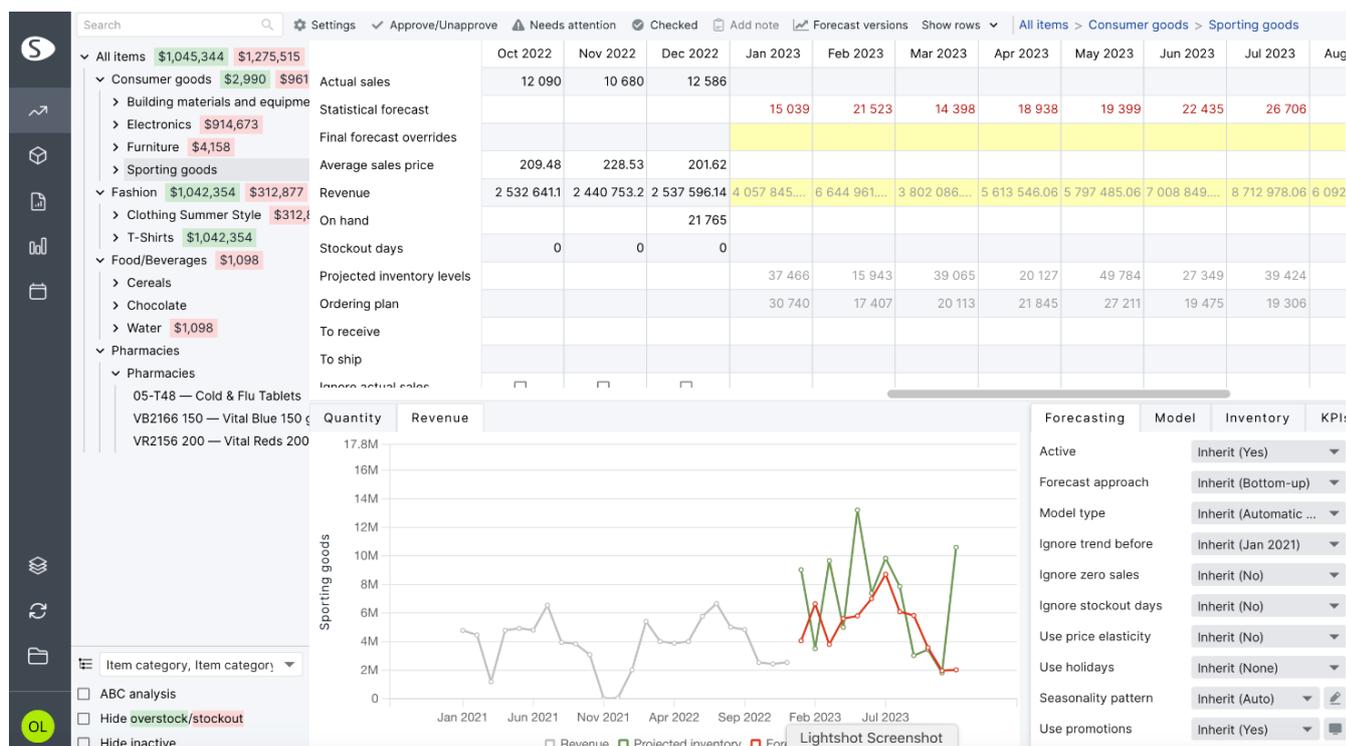


Рис. 3.4. Вікно програмного продукту Fishbowl

Джерело: [58]

Наступною практичною рекомендацією, яка допоможе покращити логістичний виробничий менеджмент є автоматизація процесу транспортування сировини до виробничих цехів.

Наразі процес транспортування цукру зі складу сировини, що розташований в окремій будівлі на території фабрики, до виробничих цехів, що розміщуються на другому і третьому поверхах окремої будівлі, відбувається за допомогою транспортувальників. Переміщення вантажу від складу до вантажного ліфта відбувається за допомогою електрокарів, а по виробничому цеху – із використанням ручних гідравлічних візків.

З огляду на це, ми пропонуємо автоматизувати ділянку транспортування від складу сировини до вантажного ліфту за допомогою автоматично-керованих транспортних засобів (AGV).

Найбільш оптимальним варіантом для внутрішнього транспортування сировини, необхідної у виробництві ПрАТ «КрКФ «Рошен», може бути використання автоматичного низькопідйомного візка Jungheinrich ERE 225a (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Автоматичний низькопідйомний візок Jungheinrich ERE 225a

Джерело: [51]

Дана машина є універсальним та надійним автоматизованим транспортним засобом, який бере на себе завдання з перевезення сировини по заданому маршруту, який регулярно повторюється. Автоматизований візок Jungheinrich EREa з подовженими вилами розроблений для одночасного транспортування декількох палет, що робить його ідеальним варіантом для підвищення продуктивності логістичних процесів на виробництві. Трифазний двигун потужністю 2,8 кВт гарантує стабільну потужність на великих відстанях. Надійна конструкція з сталеву рамою закритого типу забезпечує підвищений рівень безпеки. Автоматизація таких транспортних засобів у змішаному режимі забезпечується системами безпеки, які включають сканер розпізнавання людей. Залежно від швидкості руху, ці системи здійснюють моніторинг маршруту на наявність перешкод як у напрямку руху, так і на поворотах. Лазерна система навігації може використовувати рефлектори, розміщені вздовж шляху, або поєднання рефлекторів та міток на навколишніх об'єктах. Автоматизована контрольна система, розроблена

на основі серійних моделей, може легко інтегруватися в існуючі ІТ-структури або використовуватися як самостійна система. Вона також може бути адаптована для застосування в уже діючих заводських конструкціях або нових будівлях. Вартість такого транспортного засобу становить 15 тис. USD [51].

Таким чином, головним завданням логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» є запровадження прямих поставок цукру від заводів-виробників ТОВ «Цукрагропром» та ТОВ «ПАНДА», що дозволить скоротити витрати на транспортування, зменшити час доставки та забезпечити стабільність виробничих процесів; провадження автоматизованої системи управління запасами Fishbowl Inventory, яка дозволить ефективно контролювати рівень запасів, що допоможе уникнути перевантаження складів і зменшити витрати на зберігання та автоматизацію роботи транспортувальників. Процес прийняття відповідних рішень у логістичній сфері є складним і вимагає врахування численних факторів. Основними критеріями для будь-якого логістичного рішення мають бути мінімізація загальних витрат або максимізація результатів (дохідність, ефективність, рівень обслуговування тощо). На фінальній стадії ухвалення логістичних рішень слід також враховувати зовнішні чинники, які можуть не мати прямого економічного впливу.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження запропонованих заходів на ПрАТ КрКФ «Рошен» найближчим часом сприятиме підвищенню ефективності логістичного менеджменту підприємства, зміцненню фінансового стану та розширенню комерційного потенціалу у майбутньому.

Далі можемо розглянути витрати, яких зазнає підприємство при реалізації запропонованих заходів, та очікувані економічні вигоди, яке ПрАТ КрКФ «Рошен» може отримати.

Запровадження прямих поставок цукру від двох постачальників ТОВ «Цукрагропром» та ТОВ «ПАНДА» для ПрАТ КрКФ «Рошен» принести товариству значні економічні вигоди. У табл. 3.7 наведено порівняння витрат на

транспортування сировини до впровадження прямих поставок та після цього. До впровадження прямих поставок досліджуване товариство отримувало сировину з корпоративного логістичного центру, після – від ТОВ «Цукрагропром» за кошти досліджуваного товариства та від ТОВ «ПАНДА» – за кошти постачальника.

Таблиця 3.7

Скорочення витрат на транспортування сировини до ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» при прямих поставках

| Показники | До впровадження прямих поставок | Після впровадження прямих поставок |
|---|---------------------------------|------------------------------------|
| Вартість транспортування, грн/1 км | 5 | 15 |
| Обсяги постачання, тонн | 4 000 | 4 000 |
| Відстань, км | 260 | 45 |
| Загальні витрати на транспортування, тис. грн | 5 200 | 2 700 |
| Економічний ефект (економія коштів), тис. грн | 2 500 | |

Джерело: розраховано автором

Якщо до впровадження прямих поставок ПрАТ КрКФ «Рошен» витратила 5 200 тис грн для надходження 4 000 тонн цукру, то після – 2 700 тис. грн. Загальна економія коштів складе 2 500 тис. грн.

Крім фінансової економії досліджуване товариство отримає стабільність поставок, адже укладання контрактів із двома постачальниками зменшує ризики перебоїв у поставках, що дозволяє уникнути додаткових витрат через уповільнення чи призупинення виробництва.

Отже, укладання контрактів на пряме постачання цукру від двох постачальників принести ПрАТ КрКФ «Рошен» економічний ефект у розмірі 2 500 тис. грн на рік. Впровадження ефективних підходів до партнерів-постачальників дозволить у подальшому очікувати наступних результатів:

- скорочення часу постачання на 25%;
- зменшення сировинних запасів на 30-50%;
- збільшення продуктивності своєчасної доставки на 30%;
- скорочення зупинок виробництва [2].

Сучасні підприємства у своїй діяльності широко використовують різноманітні програмні продукти, які дозволяють підвищувати ефективність діяльності.

Зокрема, ТОВ «Нова Пошта» впровадила систему управління складом (WMS)

для оптимізації логістичних процесів, що дозволило компанії скоротити час обробки посилок на складах на 25 %, знизити кількість помилок під час сортування вантажів та зменшити витрати на транспортування [37].

«АТБ-Маркет» – одна з найбільших роздрібних мереж в Україні, впровадила систему управління ланцюгами постачання (SCM), що дозволило покращити управління запасами та зменшити витрати на логістику на 15 %. Оптимізація маршрутів доставки допомогла скоротити витрати на паливо, підвищивши ефективність розподілу продукції між магазинами мережі [32].

ТОВ «Миронівський хлібопродукт» використовує автоматизовані логістичні системи для управління транспортом і поставками. Завдяки впровадженню системи контролю за рухом транспорту в реальному часі, компанія знизилася витрати на логістику на 20 % і покращила точність доставки продукції до торговельних мереж [30].

«Львівська Пивоварня» для оптимізації виробничих та логістичних процесів запровадила систему управління поставками (ERP-систему), що дозволило компанії знизити операційні витрати, підвищити точність прогнозування потреб у сировині на 15 % [29].

Спираючись на досвід низки успішних підприємств України щодо впровадження програмного забезпечення, необхідного на підвищення логістичного менеджменту, для розрахунку економічного ефекту від впровадження Fishbowl Inventory на ПрАТ КрКФ «Рошен», можна скористатися наступними параметрами:

зменшення часу на інвентаризацію та управління запасами: автоматизація інвентаризації може скоротити витрати часу на цю операцію до 50 %. Якщо раніше, інвентаризація займала 5 робочих днів, то після впровадження Fishbowl цей показник може зменшитися до 2,5 днів. Економія на робочих годинах з урахуванням зарплат;

оптимізація запасів. Зменшення запасів складе щонайменше 10 %. Враховуючи, що загальна вартість запасів на ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2023 р. становила 42 220 тис. грн, то вивільнення капіталу складе 4 222 тис. грн.;

зменшення втрат від неправильного управління запасами. Автоматизація мінімізує людські помилки, такі як неточності в обліку чи втрати через несвоєчасну закупівлю, що призведе до зменшення втрат на 5 % (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Очікуваний економічний ефект від впровадження програмного забезпечення управління логістикою Fishbowl Inventory на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

| Витрати на управління запасами, тис. грн | 2023 р. | Очікуваний результат | Прогнозовані витрати, тис. грн |
|---|---------|----------------------|--------------------------------|
| Витрати на інвентаризацію | 234 | скорочення на 50% | 117 |
| Витрати на заробітну плату працівників складу | 2160 | скорочення на 20% | 1800 |
| Вартість утримання складських приміщень | 1500 | скорочення на 10% | 1350 |
| Поточні витрати підприємства на управління запасами | 304 | скорочення на 5% | 152 |
| Разом витрат, тис. грн | 4198 | | 3419 |

Джерело: розраховано автором

Так, загальні витрати на управління запасами можуть скоротитися на 18,56 %, що вивільняє значні фінансові ресурси для досліджуваного товариства. Враховуючи вартість інсталяції програмного забезпечення, щомісячні поточні виплати та витрати на навчання працівників, загальна економічна ефективність запропонованого заходу складе 583 тис. грн (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Розрахунок економічної ефективності від впровадження програмного забезпечення в систему логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен»

| Показники | Вартість, тис. грн |
|--|--------------------|
| Скорочення операційних витрат, тис. грн | 779 |
| Витрати на впровадження програмного забезпечення Fishbowl Inventory, у тому числі: | 196 |
| інсталяція програми | 80 |
| поточні витрати (за рік) | 96 |
| навчання працівників | 20 |
| Економічна ефективність, тис. грн | 583 |

Джерело: розраховано автором

Для оцінки економічного ефекту від автоматизації праці транспортувальників ПрАТ КрКФ «Рошен» нами було визначено, що впровадження зазначеного заходу очікувано призведе до скорочення чисельності штатних працівників підприємства на 20 % (табл. 3.10).

**Визначення економічного ефекту від автоматизації праці
транспортувальників ПрАТ КрКФ «Рошен»**

| Показники | Значення |
|---|----------|
| Поточні витрати | |
| Кількість транспортувальників, осіб | 18 |
| Середня заробітна плата транспортувальника, тис. грн/місяць | 33,4 |
| Загальні місячні витрати на заробітну плату, тис. грн | 601,2 |
| Витрати на автоматизацію | |
| Необхідна кількість автоматизованих машин, одиниць | 2 |
| Вартість 1 автоматизованого візка, тис. грн | 618,3 |
| Загальні витрати на автоматизацію, тис. грн | 1236,6 |
| Прогнозовані результати | |
| Скорочення місячної заробітної плати на 20%, тис. грн | 120,24 |
| Річна економія фінансових коштів, тис. грн | 1442,88 |
| Термін окупності впровадження, місяців | 10,28 |
| Економічна ефективність впровадження, тис. грн | 206,28 |

Джерело: розраховано автором

Згідно проведених нами розрахунків, при автоматизації праці транспортувальника можливе скорочення чисельності працівників на 20 %, що призведе до місячної економії на 120,24 тис. грн та річної економії на 1442,88 тис. грн. При цьому, витрати на придбання 2 одиниць автоматичних візків складе 1236,6 тис. грн., що вказує на економічну ефективність у 206,28 тис. грн та термін окупності даного заходу за 11 місяців.

Загальний економічний ефект становитиме:

$$2500 \text{ тис. грн} + 583 \text{ тис. грн.} + 206,3 \text{ тис. грн.} = 3289,3 \text{ тис. грн}$$

Найвищий економічний ефект ПрАТ КрКФ «Рошен» отримає від впровадження прямих поставок цукру від заводів-виробників.

Таким чином, розглянуті та запропоновані нами заходи щодо вдосконалення існуючої системи логістичного менеджменту на ПрАТ КрКФ «Рошен» є економічно обґрунтованими, оскільки вже у найближчій перспективі вони не лише зменшать витрати підприємства, а й покращать загальну продуктивність діяльності досліджуваного товариства.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження основних шляхів удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» нами було зроблено відповідні висновки:

1. Основні напрямки удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» включають впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності операцій, таких як автоматизація процесів управління запасами та транспортними операціями. Впровадження ERP та MES систем дозволить інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, що сприятиме оптимізації ресурсів, зниженню витрат та підвищенню швидкості виконання замовлень. Застосування автоматизованих транспортних засобів (AGV) забезпечить безперервну роботу логістичних процесів, скорочуючи людські помилки.

2. Головним завданням логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» є запровадження прямих поставок цукру від заводів-виробників ТОВ «Цукрагропром» та ТОВ «ПАНДА», що дозволить скоротити витрати на транспортування, зменшити час доставки та забезпечити стабільність виробничих процесів. Впровадження автоматизованої системи управління запасами Fishbowl Inventory дозволить ефективно контролювати рівень запасів, що допоможе уникнути перевантаження складів і зменшити витрати на зберігання та автоматизацію роботи транспортувальників.

3. Впровадження запропонованих заходів на ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє значний економічний ефект. Прямі поставки цукру від заводів-виробників дозволять заощадити 2,5 млн грн на рік за рахунок зниження витрат на транспортування, впровадження системи Fishbowl Inventory зменшить витрати на управління запасами на 18,56 %, що забезпечить економію у 583 тис. грн, а автоматизація праці транспортувальників скоротить витрати на 20 %, забезпечивши річну економію у 1,44 млн грн. Сукупний економічний ефект від цих заходів становить 3,29 млн грн, що робить їх впровадження економічно доцільним і перспективним для підвищення ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Вдосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Роше» в сучасних умовах» дало змогу зробити наступні висновки.

1. Дослідивши сутність та роль логістичного менеджменту у забезпеченні ефективної діяльності сучасного підприємства було встановлено, що наразі логістичний менеджмент виступає невід'ємною складовою ефективною діяльності підприємства, забезпечуючи інтеграцію та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх етапах виробничого процесу. Завдяки використанню логістичного менеджменту підприємство не лише мінімізує витрати та підвищує швидкість обслуговування клієнтів, але й досягає підвищеної продуктивності та конкурентоспроможності. Адаптація логістичних стратегій, що передбачає синхронізацію логістичних потоків, дозволяє створити синергетичний ефект, який сприяє фінансовому зростанню та довгостроковому успіху підприємства в умовах постійних змін бізнес-середовища.

2. Аналіз існуючих систем логістичного менеджменту показав, що завдяки інтеграції підсистем, таких як управління запасами, транспортування, дистрибуція та управління ризиками, досягається оптимізація витрат і підвищення якості обслуговування споживачів. Досвід провідних міжнародних компаній підтверджує, що впровадження сучасних логістичних практик забезпечує конкурентну перевагу, а також позитивно впливає на економіку підприємства.

3. Визначення основних показників ефективності функціонування системи логістичного менеджменту на виробничому підприємстві дало змогу зробити висновок про необхідність комплексного застосування різних підходів, що поєднують еталонний, цільовий, операційний, вартісний, технологічний та соціальний аспекти. Така інтеграція дозволяє всебічно оцінити діяльність системи логістичного менеджменту, мінімізувати витрати та впроваджувати інноваційні рішення.

4. Провівши аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ КрКФ «Рошен» було визначено, що ПрАТ КрКФ «Рошен» є одним з ключових підприємств у складі корпорації ROSHEN, яке охоплює всі етапи закупки, виробництва та маркетингу продукції. Завод має сучасні виробничі потужності та спеціалізується на

виготовленні високоякісних карамельних виробів, що відповідають міжнародним стандартам. Завдяки передовому обладнанню та автоматизованим процесам, фабрика забезпечує стабільну продуктивність і якість продукції. Управління підприємством здійснює генеральний директор та інші ключові менеджери, які відповідають за стратегічне планування і впровадження нових технологій. Чіткий розподіл обов'язків у рамках лінійно-функціональної структури сприяє ефективності управління та розвитку компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

5. Фінансово-економічний аналіз показав, що ПрАТ КрКФ «Рошен» у 2021–2023 роках демонструє стабільне зростання фінансової стійкості, збільшення власного капіталу та зниження фінансової залежності. Ефективне фінансове управління сприяло зменшенню сукупного капіталу, а показники ліквідності покращилися, хоча абсолютна ліквідність залишається низькою. Незважаючи на зростання витрат, доходи та рентабельність мають позитивну динаміку, що свідчить про ефективне використання ресурсів і підтримку стабільного фінансового стану.

6. Оцінювання ефективності функціонування існуючої системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» показало, що система логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» інтегрує матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки для оптимізації виробничих і збутових процесів. Основними постачальниками є компанії, що забезпечують ключову сировину, таку як цукор і жири. Контроль якості здійснюється на кожному етапі, від складу до відвантаження. Логістичний центр у м. Яготин, оснащений сучасною WMS, прискорює процеси завантаження і розподілу. Завдяки ABC-аналізу ідентифіковано ключових постачальників для оптимізації співпраці. Ефективність менеджменту виробничої логістики зростає через скорочення дефектності, підвищення продуктивності та обороту запасів, але є проблема високої вартості незавершеного виробництва.

7. Основні напрямки удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» включають впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності операцій, таких як автоматизація процесів управління запасами та транспортними операціями. Впровадження ERP та MES систем дозволить

інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, що сприятиме оптимізації ресурсів, зниженню витрат та підвищенню швидкості виконання замовлень. Застосування автоматизованих транспортних засобів (AGV) забезпечить безперервну роботу логістичних процесів, скорочуючи людські помилки і підвищуючи продуктивність. У результаті, ці заходи сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності компанії та підвищенню її адаптивності до змін ринку.

8. Для покращення системи логістичного менеджменту ПрАТ КрКФ «Рошен» було запропоновано рекомендації щодо оптимізації ланцюга постачання та зміцнення відносини з постачальниками, щоб дозволить зменшити терміни доставки, витрати на зберігання запасів, забезпечить кращі ціни та надійність постачання. Використання сучасних систем управління запасами, таких як Fishbowl Inventory, допоможе отримати реальний огляд рівня запасів і автоматизувати процеси поповнення. Успішне прийняття логістичних рішень вимагає врахування численних факторів, зокрема мінімізації витрат і максимізації результатів, а також зовнішніх чинників, які можуть впливати на загальну ефективність логістичних процесів. Завдяки впровадженню автоматизації переміщення сировини до виробничих цехів, зменшиться витрата на оплату праці, підвищити точність виконання та знизиться ризик помилок. Впровадження зазначених заходів суттєво підвищить ефективність системи логістичного менеджменту та конкурентоспроможність компанії.

9. Впровадження запропонованих заходів на ПрАТ КрКФ «Рошен» демонструє значний економічний ефект. Прямі поставки цукру від заводів-виробників дозволять заощадити 2,5 млн грн на рік за рахунок зниження витрат на транспортування, впровадження системи Fishbowl Inventory зменшить витрати на управління запасами на 18,56%, що забезпечить економію у 583 тис. грн, а автоматизація праці транспортувальників скоротить витрати на 20%, забезпечивши річну економію у 1,44 млн грн. Сукупний економічний ефект від цих заходів становить 3,29 млн грн, що робить їх впровадження економічно доцільним і перспективним для підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 25. Частина 1. С. 116–120. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_25/1/27.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
2. Аутсорсинговий сервіс. URL: <https://www.buymadeeasy.com/en/blog/supplier-customer-relationship> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 28.09.2024).
4. Багорка М.О., Ільченко Т.В., Кравець О.В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Серія: Менеджмент. 2023. Випуск 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. *Логістика: навчальний посібник*. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
6. Бойко С.В., Загурська О.М. Проектування виробничо-логістичних систем на основі тягнутої концепції управління потоками. *Evropský časopis ekonomiku a managementu*. 2018. Вип. 6, Том 4. С. 34-44.
7. Бродетські В. Автоматизація складу: що це. Переваги автоматизації складського обліку. Блог CRM Appointer. Appointer. URL: <https://appointer.ua/blog/avtomatizatsiya-skladskogo-obliku-sho-tse-i-yak-pratsue/> (дата звернення: 15.10.2024).
8. Варавська А.С., Черніхова О.С. Оптимізація транспортно-логістичних процесів. *Авіація, промисловість, суспільство*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Кременчук. льотний коледж. Наук. парк «Наука та безпека». Кременчук–Харків: ХНУВС, 2023. С. 727-729.

9. Городко М.В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 80–83.
10. Дейнека О.Г., Волобуєв В.В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2019_33_26 (дата звернення: 01.10.2024).
11. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали І міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020. Київ. 2020. С. 208–209.
12. Зяйлик М.І., Вівчар О.В. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf> (дата звернення 24.09.2024)
13. Іващенко А. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. С. 412-417.
14. Ільченко Т.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83> (дата звернення 23.09.2024)
15. Інновації III в SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 15.10.2024).
16. Клунко Н.С. Особливості логістичного підходу до оптимізації діяльності фармацевтичних підприємств на світовому ринку. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41437/st_57_23.pdf?sequence=1 (дата звернення 26.09.2024).
17. Ковальська Л.Л. Логістичний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2017. 176 с.
18. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка,*

бізнес та управління. 2019. Вип. 3. С. 242–248. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/38.pdf (дата звернення 02.10.2024).

19. Колесников С.О., Володченко В.В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 49–56.

20. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 416. С. 52-62.

21. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Класичний приватний університет*. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5(05). С. 150–155. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf (дата звернення 23.09.2024)

22. Кустрич Л.О. Інновації в сфері логістичного менеджменту. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 3 (129). С. 68–73.

23. Лавриненко С. О. Кравчук І. І., Буднік О. М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> (дата звернення 06.10.2024).

24. Легеза Д.Г. Логістичні підходи до реалізації овочів у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3-4 (68). С. 167-173.

25. Мельникова К.В. Ефективність діяльності логістичних систем. *БізнесІнформ*. 2021. Вип. 12. С. 283 – 287.

26. Михайлов С.В. Формування системи менеджменту підприємницьких структур інноваційних кластерів. *Економічна наука*. Серія: Інвестиції: практика та досвід 2021. Вип. 23. С. 53–59.

27. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

28. Огієнко С.О., Сумець О.М. Обґрунтування важливості застосування логістичного менеджменту в діяльності підприємств. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 квітня 2024 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 113-116.

29. Офіційний сайт компанії Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/%D1%96stor%D1%96ya/> (дата звернення: 17.10.2024).

30. Офіційний сайт компанії МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 17.10.2024).

31. Офіційний сайт корпорації «Рошен». URL: <https://roshen.com/ua> (дата звернення: 02.10.2024).

32. Офіційний сайт корпорації АТБ-Маркет. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 17.10.2024).

33. Перцович Т.О. Логістичний менеджмент як ефективний інструмент конкурентоспроможності підприємства. *Цифровізація вищої освіти та цифрова грамотність*: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 29 січня – 10 березня 2024 року. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 193–195.

34. Попович П.В. Аналітичні технології в забезпеченні економічної ефективності логістичних систем. *Вісник ХНТУСГ*. 2016. № 169. С. 223–225.

35. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. Київ, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/84.pdf (дата звернення 03.10.2024).

36. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Випуск 3. С. 42–50.

37. Сайт компанії «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).

38. Сайт компанії AMR Research. URL: <https://amr-research.com/> (дата звернення 06.10.2024).
39. Сайт компанії Fishbowl Inventory. URL: <https://www.fishbowlinventory.com/> (дата звернення: 15.10.2024).
40. Сайт компанії Infor CloudSuite. URL: <https://www.infor.com/products/cloud-strategy> (дата звернення: 15.10.2024).
41. Сайт компанії Oracle Netsuite. URL: <https://oracle.netsuite.com/ru-home> (дата звернення: 15.10.2024).
42. Сайт компанії Zoho Inventory. URL: <https://www.crmoz.com/zoho-inventory> (дата звернення: 15.10.2024).
43. Саченок Т.С., Костюченко Л.В. Особливості організації логістичних операцій при перевезенні небезпечних вантажів залізничним транспортом. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 лютого 2020 р.): у 2 ч.* Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Ч. 2. С. 410–413.
44. Свистун Л.А., Носенко Д.О. Диджиталізація процесів управління і контролю за виробничими запасами підприємства. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. – С. 134–137.
45. Смерічевська С.В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.
46. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.
47. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). No 2. С. 8–13.

48. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
49. Титенко Л.В., Богдан С.В., Муравський О.Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 867–872
50. Ткачова М.О. Шишкін В.О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки*. Випуск 31. 2018. С. 138– 140.
51. ТОВ Юнгхайнріх Ліфт Трак. <https://www.jungheinrich.ua> (дата звернення: 15.10.2024).
52. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
53. Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19> (дата звернення 03.10.2024)
54. Чернега І.І., Хахалін М.В. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. *Innovations in Scientific Research: World Experience and Realities: XVIII International scientific and practical conference*. April 10-12, 2024. Riga, Latvia. International Scientific Unity, 2024 С. 191–194.
55. Чугуй К.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів на підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 97-98.
56. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 16. С. 520–524.

57. Янковська В.А., Телепнева О.С., Кононов І.О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104> (дата звернення 23.09.2024)

58. 5 найкращих програм для планування попиту у 2024 р. <https://gmdhsoftware.com/ua/fishbowl-demand-planning-software> (дата звернення: 15.10.2024).

59. Alan Harrison, Remko van Hoek. Logistics Management and Strategy Competing Through the Supply Chain. 6th Edition, 2019. 317 p. URL : <https://bit.ly/3fBfHvD> (дата звернення 03.10.2024)

60. ERP-система для малого бізнесу, переваги та ризики. URL: <https://www.netsoft.com.ua/ERP-systema-dlya-maloho-biznesu.html> (дата звернення: 10.10.2024)

61. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide, Jun 18 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101> (дата звернення 26.09.2024).

62. Youcontrol ПрАТ КрКФ «Рошен» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8600292#express-universal-file> (дата звернення: 02.10.2024).