

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14.027 ПЗ

**ПОТАПЕНІ МАКСИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної  
діяльності  
к.е.н., доцент

Олена КОВТУН

«27» травня 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Управління логістичною діяльністю підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Віра БУТЕНКО  
(ПБ)

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія ГОЛОМША  
(ПБ)

Виконав

\_\_\_\_\_ (підпис)

Максим ПОТАПЕНЯ  
(ПБ студента)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о завідувача кафедри  
адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Олена КОВТУН

«14» грудня 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Потапені Максиму Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

Управління логістичною діяльністю

підприємства

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру \_\_\_\_\_

2024.05.27

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: закони та нормативні акти України, матеріали Міністерства аграрної політики і продовольства України, дані Державної служби статистики України, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, навчально-наукова література.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КК ROSHEN
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КК ROSHEN

Перелік графічного матеріалу (за потреби): 7 таблиць та 10 рисунків.

Дата видачі завдання: “29” грудня 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія ГОЛОМША

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

Максим ПОТАПЕНЯ

(прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Логістика та її місце в економічній діяльності підприємства.....	8
1.2. Сутність поняття «логістичний менеджмент».....	11
1.3. Процес управління логістичною діяльністю .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КК ROSHEN .....	25
2.1. Організаційно – економічна характеристика КК ROSHEN .....	25
2.2. Управління логістичною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .....	32
2.3 Аналіз системи логістичного управління КК ROSHEN .....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КК ROSHEN... ..	47
3.1 Напрями розвитку логістичної системи КК ROSHEN .....	47
3.2 Інформаційне забезпечення логістичної системи КК ROSHEN .....	51
3.3 Управління ланцюгами поставок як вища форма логістичного управління...55	
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному бізнесі однією з ключових складових успіху стала можливість швидко та ефективно доставляти замовлені товари клієнтам. Це особливо актуально для компаній, які спеціалізуються на безпосередньому продажу своїх товарів. Логістика, як складна система організації транспортування, зберігання та розподілу товарів, стає вирішальним фактором у їхній успішності.

Хоча часто ми асоціюємо логістику переважно з транспортом, важливо розуміти, що вона охоплює набагато більше, включаючи матеріальний та інформаційний потоки. Внутрішня організаційна структура компанії повинна бути налаштована так, щоб кожен етап транспортування товарів проходив безперебійно та ефективно. Це забезпечує мінімальні затримки і оптимальне використання часу.

На підприємстві проводяться різні заходи для забезпечення ефективності логістичних процесів, включаючи збір товарів, їхнє зберігання, підготовку до відвантаження та остаточне транспортування до кінцевого споживача. Важливо, щоб кожен з цих етапів був ретельно спланований та координований для досягнення оптимальних результатів, тому питання ефективного управління логістичною діяльністю підприємства набуває особливого значення, що обумовлює актуальність теми дослідження

**Метою бакалаврської роботи** є обґрунтування теоретичних аспектів управління логістичною діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **задачі:**

- обґрунтувати місце логістики в економічній діяльності підприємства;
- узагальнити сутність поняття «логістичний менеджмент»;
- розкрити процес управління логістичною діяльністю та його особливості;

- проаналізувати виробничо-господарську діяльність КК ROSHEN;
- дослідити логістичну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати систему управління логістикою КК ROSHEN;
- розкрити перспективи розвитку логістичної системи досліджуваної компанії;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення інформаційного забезпечення логістичної системи КК ROSHEN;
- розкрити переваги управління ланцюгами постачання як вищої форми логістичного управління.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичною діяльністю КК ROSHEN.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства та напрями його удосконалення.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в бакалаврській роботі використано наступні методи:

- монографічний – для узагальнення сутності поняття «логістичний менеджмент»;
- аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження;
- економіко-статистичний - для аналізу виробничо-господарської та логістичної діяльності . КК ROSHEN.

**Інформаційними джерелами дослідження** слугували дані державної статистичної звітності, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, фінансова звітність КК ROSHEN, навчально-наукова література.

**Апробація результатів бакалаврської роботи:** результати дослідження обговорювалися та доповідалися на VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для агарного сектору України в умовах глобалізації» (09 травня 2024 р.).

**Публікації.**

1. Потапеня М.О. Голомша Н.Є. Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства. «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації»: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (09 травня 2024 р.). К. НУБіП України, 2024. С.30-33.

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел із 55 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 7 таблиць та 10 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Логістика та її місце в економічній діяльності підприємства

Логістика в Україні представляє собою відносно нову сферу діяльності для підприємств, що вимагає глибокого розуміння та вдосконалення різноманітних аспектів. Цей напрямок в бізнесі включає в себе багато різноманітних вимог, починаючи від відповідної кваліфікації персоналу, який має мати глибокі знання та навички у сфері логістики, закінчуючи належними умовами для зберігання товарів та забезпеченням їх ефективною та безпечною транспортною доставкою. Крім цього, існує потреба в ретельних методичних підходах та стратегіях щодо організації логістичних процесів, які максимально враховують специфіку українського ринку та його особливості.

Прогнози експертів свідчать про те, що розвиток логістики в Україні буде тривати і надалі, і це сприятиме динамічному росту ринку логістичних послуг. Основні фактори, які сприяють цьому процесу, включають в себе [26]:

- Вигідне географічне розташування України, що забезпечує стратегічні переваги для транспортних маршрутів і логістичних вузлів.
- Розвиток міжнародної торгівлі та зростання обсягів зовнішньоекономічних відносин.
- Переважання попиту на логістичні послуги над пропозицією, що створює стійкий попит на цей вид діяльності.
- Відкритість для іноземних інвестицій та плани міжнародних логістичних компаній щодо розширення своєї діяльності на українському ринку.
- Короткий термін окупності інвестицій у логістичні об'єкти, що стимулює розвиток інфраструктури.
- Низькі витрати на будівництво та експлуатацію складських та транспортних об'єктів у порівнянні з іншими країнами.



- Висока рентабельність логістичного бізнесу та його привабливість для інвесторів.
- Зростання попиту на логістичні послуги внаслідок збільшення числа учасників ринку, які віддають перевагу спеціалізованим логістичним компаніям.
- Входження на український ринок світових логістичних гравців, що сприяє збільшенню конкуренції та підвищенню якості послуг.
- Зростання усвідомлення українських компаній щодо важливості та ефективності логістичних рішень для їх бізнесу.

Логістика є складною системою, що включає в себе організацію, контроль, планування та регулювання руху інформаційних та матеріальних потоків від початкової точки аж до кінцевого споживача. Її функції не обмежуються простою доставкою товарів, а включають управління складською ланцюгом, виробничими процесами, транспортуванням, інвентаризацією та іншими аспектами, спрямованими на оптимізацію та ефективне функціонування організації. Логістика виступає у ролі координатора всіх цих процесів на підприємстві, враховуючи їхню рентабельність та продуктивність. Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність організації на ринку.

Логістична діяльність – це втілення в практиці складних функцій та операцій, що відбуваються у межах логістики. Ці операції можна класифікувати як базові, ключові та допоміжні.

«Організація логістичної діяльності – це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів» [39].

Логістика в сутності полягає у створенні системи для організації безперервного руху матеріалів та інформації від моменту їх відправлення до прибуття до кінцевого призначення. Для оптимізації цього процесу принципи логістики вимагають належного матеріально-технічного забезпечення, правильної організації виробництва, ефективних систем транспорту та

дистрибуції, а також швидкого обміну інформацією про переміщення товарів та матеріалів.

Мета логістичної діяльності полягає у виконанні принципів логістики, відомих як «шість правил логістики», які охоплюють аспекти кількості, якості, часу, місця та витрат. Дотримання цих правил сприятиме найбільш ефективній та оперативній реакції на ринковий попит при мінімальних витратах.

Основними напрямками логістичної діяльності є оптимізація параметрів зовнішніх потоків ресурсів, спрямованих на покращення взаємозв'язку з постачальниками, а також удосконалення результатів та узгодженості внутрішніх операцій підприємства [39].

Рівні розвитку логістичної діяльності підприємства [1]:

1. Перший рівень включає в себе виконання короткострокових планів, що орієнтовані на збереження готової продукції та її транспортування. Це передбачає постійний моніторинг і реагування на зміни в попиті та вимогах споживачів, що виникають щодня. Якість роботи логістичної системи можна оцінити за допомогою аналізу транспортних та інших витрат, що становлять частину загальних витрат на розподіл продукції з урахуванням всього обсягу доходу від реалізації.

2. Другий рівень логістичного процесу характеризується керуванням потоком продукції від кінцевого пункту виробництва до кінцевого споживача. Серед функцій логістичної системи в цьому контексті можна відзначити обробку замовлень споживачів, обслуговування споживачів, зберігання товарів на складах, контроль запасів та планування логістичних операцій. Оцінка ефективності логістичної системи здійснюється шляхом порівняння запланованих витрат із реальними витратами.

3. На третьому рівні еволюції логістичної діяльності здійснюється контроль над усіма логістичними операціями, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи обслуговуванням кінцевого споживача. Серед функцій на цьому рівні можна виділити закупівлю сировини, прогнозування попиту на товар, контроль за запасами та організацію виробництва. Для оцінки ефективності

логістичних процесів використовується порівняння з ідеальними стандартами обслуговування. Метою підприємств на третьому рівні є підвищення продуктивності, у відмінну від другого рівня, де основним завданням є оптимізація витрат.

4. На четвертому рівні розвитку логістичної діяльності спостерігається інтеграція процесів планування. Це означає, що він відрізняється від попереднього рівня тим, що поєднує планування та контроль логістики на підприємстві з іншими функціональними областями, такими як маркетинг, збут, виробництво та фінанси. Оцінка якості проводиться відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє підприємствам визначати своє місце в глобальному контексті та підтримувати високі стандарти продуктивності та ефективності.

Основним завданням логістики є розробка та забезпечення ефективної функціональності інтегрованої системи управління потоками матеріалів. Принципи, методи та функції логістики спрямовані на оптимізацію всіх процесів на підприємстві. Завдяки логістичним концепціям та системам, компанії можуть зменшити запаси всіх видів продукції в процесі виробництва та постачання, а також знизити витрати на виробництво, забезпечуючи споживачів якістю та сервісом [7].

## **1.2 Сутність поняття «логістичний менеджмент»**

У сучасних умовах підприємства стикаються з важливим вибором оптимального методу управління. Зростання значення логістики у стратегічному плануванні підприємств створює підґрунтя для застосування логістичного менеджменту, що означає керування в логістичних системах на основі логістичної теорії.

Аналізуючи різноманітні джерела в літературі, з огляду на сутність логістичного менеджменту, важливо виділити та узагальнити різні визначення цього поняття від зарубіжних та вітчизняних авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «логістичний менеджмент»

Вчений	Сутність поняття
Крикавський С.В. [17]	Логістичний менеджмент – це менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики, і розуміння цього терміну «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістичного менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками»
Сергєєв В.І. [37]	Логістичний менеджмент розглядається у двох аспектах: по-перше, як своєрідне адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік та аналіз) для досягнення цілей логістичної системи, по-друге, як персонал, що управляє логістичним процесом
Білоусов Л. [2]	Логістичний менеджмент – це визначення, прийняття й організація виконання управлінських рішень із логістичних операцій у логістичних системах комерційного посередництва
Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс [53]	Сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які слугували б опорою для ділової стратегії господарської одиниці»
В. Українцев [42]	Логістичний менеджмент являє собою синтез основних управлінських функцій (зокрема, планування, організації, контролю й регулювання поточкових процесів) у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами
О.О. Поткін [34]	Логістичний менеджмент – це процес адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій з використанням інформаційних технологій для досягнення цілей логістичної системи
В.В. Нєгрєєва [30]	Логістичний менеджмент організації являє собою синергію основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними і комплексними логістичними активностями для досягнення цілей організації

Джерело: використано з [22].

Узагальнюючи визначення, які були наведені, можна стверджувати, що логістичний менеджмент охоплює основні функції управління (організацію, планування, регулювання, координацію, контроль, облік та аналіз), різноманітні методи та моделі управління підприємством. Ці методи та моделі спрямовані на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» з метою забезпечення стабільного економічного росту підприємства.

Слід відзначити, що існує певна неоднозначність у розумінні сутності конкретних заходів щодо формування та розвитку логістичного менеджменту.

Це перш за все пов'язано з розбіжністю між вже сформованими цілями діяльності підприємств, які виникли ще за часів адміністративно-командної економіки, та об'єктивними потребами сучасного ринку. У зв'язку з цим, на практиці логістичний менеджмент інтерпретується у різних аспектах, починаючи від простого координації планів утворення окремих потокових процесів у сферах постачання, виробництва та збуту між декількома бізнес-партнерами, й до намагань організації та управління складними структурами.

Логістичний менеджмент відрізняється тим, що постійно розширює та удосконалює своє впливове поле, а також належним чином сприяє розвитку та вдосконаленню сучасних наукових досліджень, економіко-математичних методів моделювання та розрахунків, проектування та виготовлення нових поколінь електронних обчислювальних засобів і їх практичної реалізації.

Прогресуючий інтерес до логістичного менеджменту та передумови його розвитку пояснюються появою та активним розгортанням нового науково-практичного напрямку – логістики, яке відбулося в умовах формування ринкових відносин у 90-х роках минулого століття в пострадянському просторі.

Варто зазначити, що зовнішнє оточення стало більш різноманітним і непередбачуваним. Ці зміни настільки значні, що відсутність своєчасної реакції може мати катастрофічні наслідки. У зв'язку з цим стає дуже важливим застосування інноваційної моделі управління, яка має потенціал надати нові ідеї для розвитку економіки, поліпшити механізми управління та збільшити продуктивність кожного учасника підприємницької діяльності.

Для успішного функціонування підприємств та досягнення ними конкурентних переваг на ринку важлива постійна та обов'язкова організаційно-технічна перебудова. Цей процес дозволяє підвищити ефективність виробництва, наблизивши його до оптимального рівня, який враховує сучасні технології, знання, методи управління та організаційні структури. Така перебудова неможлива без гнучкої адаптації підприємства до постійно змінюючих умов ринкового середовища, нестабільного законодавства щодо оподаткування та методів державного регулювання.

Умови, що впливають на розвиток логістичного менеджменту в економіці України, мають свої особливості, які обумовлені як тимчасовими, пов'язаними з перехідним періодом української системи господарювання, так і постійно діючими факторами. Серед них можна виокремити розміри і географічне розташування країни, характеристики природних ресурсів, наявність і рівень інтелектуального потенціалу та кваліфікація працівників, а також розмір, спеціалізація та розподіл виробничих комплексів і центрів по території країни. Важливим також є рівень інтеграції України у світовий економічний простір.

Впровадження сучасних методів управління, які мали б забезпечити стійкий та антикризовий розвиток підприємства та закріпити його стабільну позицію, стикається з труднощами, основні з яких виникають через нестабільність української економіки. Найбільш критичні проблеми пов'язані з ефективним використанням логістики в українському підприємстві. На нашу думку, можна виділити основні причини неефективності використання логістичного менеджменту (Таб. 1.2).

Згідно з традиційним підходом до управління, кожна ланка логістичного ланцюга має свою власну систему управління, спрямовану на досягнення власних цілей та критеріїв ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, який формується під впливом системи управління цієї ланки, стає вхідним для наступної ланки. Результуючий матеріальний потік усього логістичного ланцюга представляє собою вихідний потік останньої ланки. Параметри цього потоку визначаються результатом незалежних управлінських дій, які послідовно здійснюються в кожній ланці. Таким чином, з точки зору загальних управлінських цілей, ці дії є спонтанними.

У контексті логістичного підходу, управлінські заходи включаються в єдину систему логістики для керування новим об'єктом - прямим матеріальним потоком. Ці заходи розробляються з урахуванням загальних цілей та критеріїв ефективності логістичного ланцюга, що досліджується, тому параметри вихідного матеріального потоку можуть бути передбачуваними.

Таблиця 1.2

Основні причини неефективності використання логістичного менеджменту в системі управління підприємством

Причини	Зміст
Об'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконалість методологічної бази впровадження логістичного менеджменту в реальний сектор економіки України.</li> <li>- невизначеність меж використання логістичного менеджменту в наявних господарських системах;</li> <li>- нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування;</li> <li>- відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження нових методів і форм логістичного менеджменту;</li> <li>- значне моральне і фізичне зношення виробничого устаткування;</li> <li>- слаборозвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам;</li> <li>- низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства;</li> <li>- недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікації.</li> </ul>
Суб'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність висококваліфікованих фахівців із логістичного менеджменту, які мають володіти широкою ерудицією у суміжних сферах знань та орієнтуватися у функціональності загального менеджменту підприємства;</li> <li>- потенційне небажання менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури;</li> <li>- керівники служб постачання, доставки, продажів перешкоджають упровадженню наскрізної схеми управління матеріальними потоками підприємства, оскільки цілі логістики не збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів;</li> <li>- окреме підприємство, оптимізоване з погляду логістики, може виявитися неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюзі у зв'язку з тим, що логістичний підхід передбачає залучення в ланцюг безпосередньо виробничого підприємства і пов'язаних із ним постачальників, посередників, клієнтів. Саме координація роботи логістичного ланцюга, що складається з різних підприємств, є найважчою під час використання логістичних методів управління.</li> </ul>

Джерело: [23].

Логістичний підхід до управління підприємством націлений на оптимізацію руху ресурсів в межах контрольованої системи, розглядаючи їх як єдиний ланцюг. Інтеграція окремих відділень цього ланцюга здійснюється на різних рівнях, включаючи технічний, технологічний, економічний та методологічний. Мінімізація витрат часу та ресурсів досягається через оптимізацію управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в спрямованому впливі

на рух логістичних потоків для забезпечення їхньої координації та досягнення синергетичного ефекту [11].

Характеристики логістичного управління, аналогічно до будь-якого управління взагалі, відображають його основні аспекти та відмінності від інших видів діяльності. Вони визначаються не лише як технічні аспекти, а й як організаційні та стратегічні принципи.

Управління логістикою є специфічним видом діяльності, оскільки воно зосереджується на організації ефективного руху та розподілу ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Головною формою логістичного управління є вплив керівників на логістичну систему, адже вони визначають стратегічні цілі та приймають рішення для досягнення оптимального результату.

Логістичне управління є постійним процесом, оскільки воно не зупиняється і працює безперервно у часі та просторі. Цей процес має чітку структурно-логічну послідовність етапів, що включає планування, виконання, контроль та коригування.

Управлінська діяльність у логістиці завжди має визначені цілі і завжди спрямована на досягнення конкретного результату. Це може бути зменшення витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів чи покращення якості продукції.

Раціональне використання ресурсів у логістичному управлінні важливо для ефективності та економічності процесів. У той же час, ця діяльність відбувається в умовах ризику та невизначеності, оскільки логістична система може зазнавати впливу різноманітних зовнішніх факторів, таких як зміни в ринкових умовах або природні катастрофи.

Головною метою логістичного менеджменту є досягнення гармонізації та реалізації економічних інтересів всіх сторін, що беруть участь у підприємницьких процесах. Це охоплює як безпосередніх учасників, наприклад, виробників і споживачів, так і опосередкованих, таких як посередники та постачальники.



Однією з головних задач логістичного менеджменту є максимально ефективно використання наявних ресурсів у сучасних умовах господарювання. Це означає не лише оптимізацію витрат та мінімізацію затрат, але й врахування стратегічних інтересів всіх зацікавлених сторін.

Кожне підприємство має свої конкретні цілі, які підкріплені певними кроками. Дані цілі визначають напрямки оптимізації та раціоналізації діяльності підприємства. Окрім того, вони орієнтовані на розвиток логістичної інфраструктури відповідно до вимог чинного законодавства та на створення сучасних умов для виробництва та здійснення товарних обмінів.

Використання передових інформаційних технологій, а також активне застосування інновацій у сфері логістики є необхідними складовими логістичного менеджменту в сучасному світі. Технології дозволяють оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Незважаючи на різноманітність і обширність цілей логістичного управління, дослідники у цій галузі виділяють загальні завдання, які є характерними для всіх учасників логістичних систем. Серед них основними є: вдосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів та готової продукції у всіх структурах, що охоплені логістичним управлінням; узгодження стратегічних, тактичних і оперативних цілей логістики з загальними стратегіями та цілями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на надання ефективного обслуговування клієнтам за принципом "висока користь - припустимі витрати".

Слід зауважити, що логістичний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління різними сферами діяльності, такими як інвестиційна, інноваційна, виробнича, фінансова, кадрова та інформаційна, сприяє втіленню стратегічних та всіх процесів у ланцюгу «закупівля ресурсів - транспортування - виробництво - зберігання - реалізація - сервісне обслуговування кінцевих споживачів» та тактичних цілей підприємства.

Вчені визначили набір принципів, що становлять основу реалізації логістичного управління: принцип системного підходу, концепція тотальних витрат, стратегія глобальної оптимізації, важливість логістичної координації та інтеграції, використання теорії компромісів для ефективного розподілу витрат, відмова від застосування універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання, стратегія розвитку логістичного сервісу, використання моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки, розробка необхідного комплексу підсистем, застосування принципу загального управління якістю (TQM), гуманізація всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі, а також забезпечення її стійкості й адаптивності [27].

Характерною особливістю логістичного менеджменту є його комплексний підхід до організації та управління переміщенням матеріалів і готової продукції на всіх етапах, починаючи від виробництва і закінчуючи кінцевим споживанням.

За допомогою логістичного підходу можна розглядати переміщення вантажу від постачальника до споживача як комплексну систему, що складається з взаємодіючих логістичних ланцюгів.

Управління логістикою здійснюється відповідно до загальних принципів управління, що враховують специфіку логістичних процесів. Серед принципів логістичного управління можна виділити:

- Цільність та комплексність, які полягають у керуванні всіма етапами процесів у взаємодії та узгодженні окремих компонентів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї системи логістики;
- Узгодження критеріїв оцінки продуктивності роботи окремих складових ланцюга постачання на рівнях макро- та мікрологістики;
- Організація обліку витрат на управління матеріальними та пов'язаними із ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками на всій довжині ланцюга постачання;
- Ширше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання для керування логістичними системами і т.д. [16]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що застосування принципів логістичного управління дозволило б підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції та послуг шляхом оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом товарів, прискорити оборотність обігового капіталу, найповніше задовольняти споживачів якісними товарами та сервісом. Такий ефект досягається за рахунок значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, впровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту і так далі.

### **1.3 Процес управління логістичною діяльністю**

Зростаюча динаміка розвитку ринкових процесів потребує створення нової системи управління підприємствами, яка відповідає змінам в економічному оточенні. Для забезпечення стійкості в умовах конкурентного середовища необхідно активно досліджувати та впроваджувати інноваційні моделі розвитку та управління підприємством, зокрема, використовуючи логістичний підхід. Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентної позиції підприємства та збільшенню його прибутковості.

Логістичне управління - це циклічний процес, що становить закриту систему управління. Згідно з поглядом Хаджинової О. В. [44], це механізм, який розглядається з різних точок зору: процесного, структурного та функціонального, які взаємодіють між собою. Крикавський Є.В., натомість, вважає, що метою логістичного управління є забезпечення високого рівня задоволення економічних інтересів всіх учасників бізнес-процесів шляхом управління логістичними потоками з метою їхньої синхронізації і досягнення синергетичного ефекту [17].

Підприємство має можливість організувати свою логістичну діяльність з урахуванням двох основних стратегічних напрямків: орієнтації на логістичний канал та фокусу на ринкових аспектах.

Перший напрямок передбачає акцент на оптимізації логістичних каналів. Тут підприємство ставить перед собою завдання забезпечити злагоджену роботу всіх учасників логістичного ланцюга, таких як постачальники, виробники, дистриб'ютори та кінцеві споживачі. Цей підхід передбачає глибоке вивчення та оптимізацію кожного етапу логістичного процесу з метою забезпечення максимальної ефективності та економічної вигоди для всіх сторін.

Другий напрямок визначається фокусуванням на ринкових аспектах. Тут підприємство зосереджує свою увагу на вимогах та потребах ринку, розвиваючи та впроваджуючи стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, впровадження нових продуктів та послуг, а також підтримку високого рівня задоволення клієнтів.

Обидва напрямки мають свої переваги та вимоги. Вибір конкретної стратегії залежить від ряду факторів, таких як особливості ринку, характеристики продукції, наявність ресурсів та компетенцій, а також стратегічні цілі підприємства.

Логістичне управління включає в себе різноманітні компоненти, що визначають його логістичну активність (функції) та логістичні операції (рис. 1.1).

Успішна організація управління логістичною діяльністю нерозривно пов'язана з використанням різноманітних ресурсів, які можна розділити на чотири основні категорії: природні, людські, фінансові та інформаційні. Ці ресурси виступають у ролі вхідних потоків для логістичних операцій, тобто їх використання та ефективне управління є ключовими для успішного функціонування логістичної системи.



Рис. 1.1 Процес управління логістичною діяльністю з погляду його компонентів  
Джерело: [24].

Управлінські дії, в свою чергу, визначають стратегічну основу для логістичної діяльності шляхом планування, реалізації та контролю. Це означає, що керівництво підприємства відповідає за розробку та впровадження стратегій, які максимально використовують наявні ресурси для досягнення поставлених цілей в галузі логістики.

Логістичне управління є складною системою, що складається з різних взаємопов'язаних підсистем. Ці підсистеми взаємодіють між собою та залежать

від різних потоків - матеріальних, фінансових та інформаційних. Рисунок 1.2 відображає цей аспект логістичного управління.

У цьому контексті, закупівельна логістика ставить перед собою завдання забезпечити повне задоволення потреб в матеріалах для виробничих процесів. Це досягається шляхом створення ефективних процесів управління закупівлями, вибору та співпраці з надійними постачальниками, розроблення стратегій і тактик постачань, визначення економічних розмірів замовлень, застосування стандартних методів роботи, оптимізації закупівельних процесів та аналізу ринку [15].

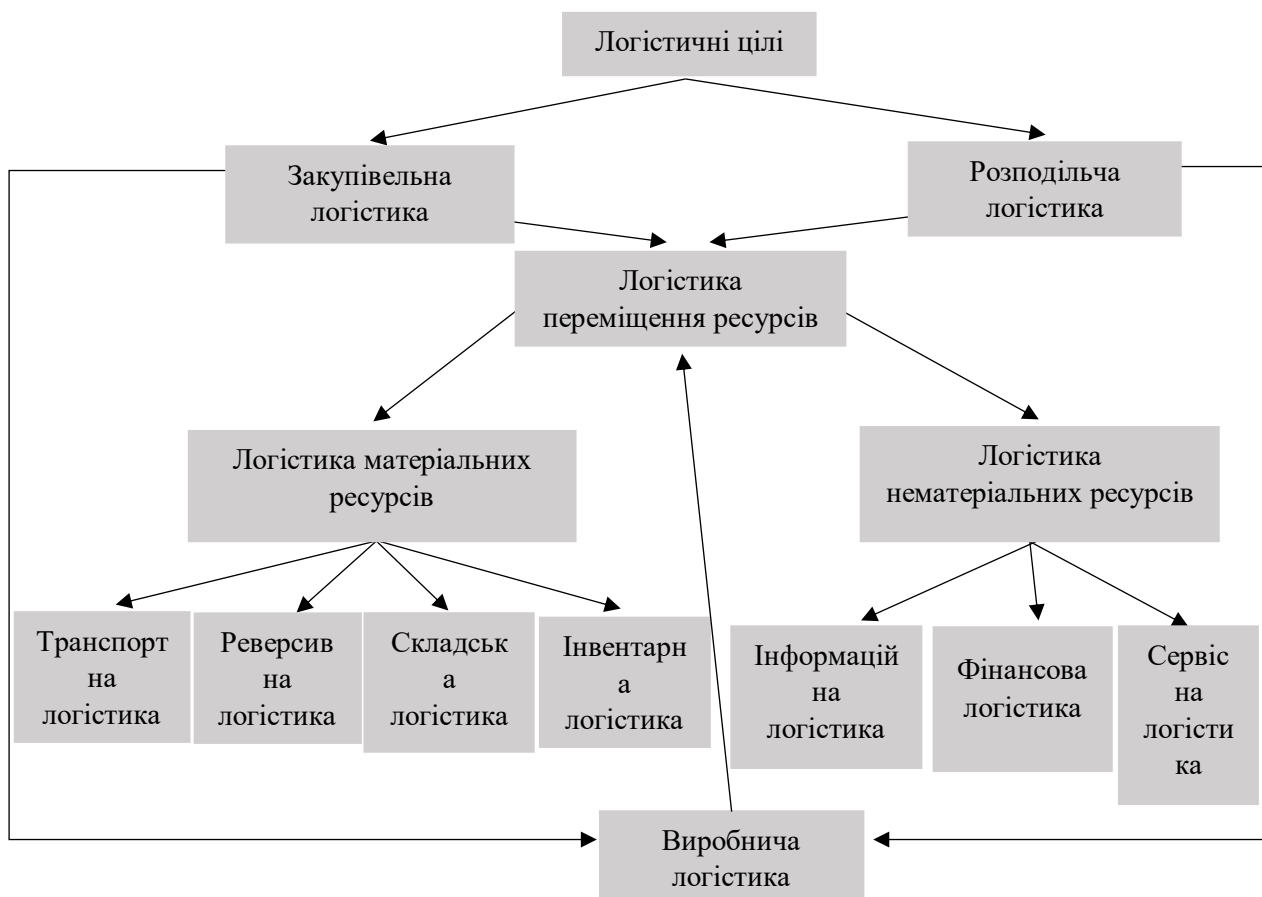


Рис. 1.2. Структура управління логістичною діяльністю з погляду на його підсистеми

Джерело: [24].

Коли ми говоримо про розподільчу логістику, важливо розуміти відмінність між нею та традиційним збутом. Ця відмінність полягає в системній

взаємодії процесу розподілу з виробничими та закупівельними процесами. Це означає, що управління матеріальними потоками включає в себе не лише відправлення товарів клієнтам, а й взаємодію з виробництвом і закупівельними відділами, забезпеченням їх потреб у відповідній продукції та послугах.

На мікрорівні, розподільна логістика включає в себе оптимізацію асортименту замовлень, укладання контрактів на постачання, забезпечення сталості та відповідності планам продажу продукції, а також аналіз та задоволення потреб у логістичних послугах. На макрорівні, вона охоплює вибір дистрибуційних каналів, визначення кількості та розташування розподільних центрів для оптимального обслуговування ринку. Таким чином, розподільна логістика взаємодіє з усіма аспектами бізнесу, що регулюють матеріальні потоки від постачальника до кінцевого споживача.

Транспортна логістика відіграє критичну роль у формуванні обґрунтованих планів постачання, розробці оптимальних маршрутів транспортування, оптимізації завантаження транспортних засобів та уніфікації процесів транспортування з виробничо-складськими процесами. Крім того, вона включає в себе ефективний облік транспортування. Це важливо враховувати, оскільки витрати на транспортування становлять значну частину загальних логістичних витрат, що становить від однієї третини до двох третин. Наприклад, у європейській економіці ці витрати можуть складати від 9% до 10% від загального валового національного продукту та від 10% до 20% вартості продукту [46].

Складська логістика спрямована на ефективне управління складом, де відбувається концентрація та зберігання запасів. Підсистема складського господарства забезпечує оптимізацію процесів на складах шляхом впровадження сучасних технологій, покращення якості складського обслуговування, стандартизації та раціональної організації складських процесів [47].

Інформаційна логістика - це використання інформаційно-комунікаційних систем та технологій для збору, аналізу та обробки даних, підтримки прийняття рішень, контролю та моніторингу логістичних операцій, прогнозування та

полегшення спілкування між учасниками ланцюга постачання. Швидкість передачі інформації впливає на ефективність та точність систем розподілу.

У логістичній системі, як внутрішні, так і зовнішні процеси, генерують дані, які потім перетворюються в інформацію, необхідну для досягнення комерційних цілей. Цей перетворюючий процес вимагає аналізу інформації. Основна мета збору, зберігання та маніпулювання даними в межах компанії - це допомога в ухваленні рішень, починаючи від стратегічних та закінчуючи оперативними, а також підтримка бізнес-транзакцій [10].

Сервісна логістика ґрунтується на концепції логістичного обслуговування, що становить сукупність послуг, надаваних клієнтам як завершальний етап матеріального потоку. Ці послуги, з одного боку, призначені для виконання замовлень та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Сервісна логістика має значний вплив на прибутковість підприємства та є стратегічним активом.

Це уявлення про управління логістичною діяльністю підприємства передбачає перетворення переконань та культури організації, оскільки компанії, а зокрема фінансові відділи, формують стратегічні підходи до управління бізнесом та формування конкурентного становища в зовнішньому середовищі.

Отже, організація управління логістичною діяльністю підприємства вимагає чіткої структури, що враховує його підсистеми, що між собою глибоко взаємодіють. Такий підхід сприяє ефективній господарській діяльності, спрямованій на мінімізацію витрат та максимізацію прибутку.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КК ROSHEN

### 2.1 Організаційно – економічна характеристика КК ROSHEN

Кондитерська корпорація ROSHEN - один із найбільших виробників кондитерських виробів України та Східної Європи, який входить до тридцятки найбільших виробників кондитерських виробів світу. Компанія займає вагомe місце серед найбільших виробників кондитерської продукції і входить в топ – 30 компаній у цій галузі. Кондитерська Корпорація ROSHEN у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-те місце. [52].

Головний офіс компанії розташований в столиці України м. Київ. [32].

КК ROSHEN виробляє більше 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортименті корпорації представлені шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти.

Кондитерські вироби КК ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного виробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних конкурентних переваг продукції КК ROSHEN. Продукція компанії реалізується у 55 країнах світу.

До складу КК ROSHEN входить 8 виробничих підприємств, з яких 6 працюють в Україні (ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший виробничий майданчик у Вінниці), ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (другий виробничий майданчик у Вінниці), ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен»), 1 - у Литві (Клайпедська кондитерська фабрика) та 1 – в Угорщині (Кондитерська фабрика Bonbonetti) (табл. 2.3). Роботу кондитерської фабрики у Липецьку припинили 1 квітня 2017 року.

Таблиця 2.3

## Структуризація напрямів діяльності КК ROSHEN

№ п/п	Назва	Рік створення (реорганізації, купівля)	Кількість працівників, осіб	Товарний асортимент	Продуктивність
1	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	1886 (90-ті роки)	800	Торти, тістечка, кекси, мармелад, пастила, зефір, печиво, крекери, коробкові цукерки	100 т продукції на добу
2	ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший виробничий майданчик у Вінниці)	1929 (1996)	1500	Всі сорти шоколаду, печиво, бісквітні рулети, глазуровані і неглазуровані вафлі, вафельні трубочки, новорічні подарунки	100 тис т на рік
3	ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (другий виробничий майданчик у Вінниці)	1929 (1996)	1500	Цукерки, карамель, ірис, бісквіт, шоколад	20 тис. т на рік
4	ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»	1898 (2004)	500	Карамельна продукція льодяникова, молочна, із різними начинками	300 т за добу
5	Кондитерська фабрика Bonbonetti (Будапешт, Угорщина)	1868 (2012 – угода про стратегічне партнерство з ROSHEN)	600	Шоколад, шоколадні цукерки, драже	20 тис. т на рік
6	Клайпедська кондитерська фабрика (Литва) зміна назви на UAB «ROSHEN»	1876 (2006 – купівля корпорацією ROSHEN)	120	Карамельна продукція	1290 т на місяць
7	ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	2014	250	Молоко сухе, масло солодко-вершкове, пастеризована вершки, молоко згущене, молочний жир	50 т молочних продуктів, 30 т масла, 10 т молочного жиру, 75 т згущеного молока за добу
8	ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен»	2019	150	Крекер, печиво	20 тис. т на рік

Розроблено автором на основі [32].

Аналізуючи виробничі підприємства КК ROSHEN, хочеться відмітити стратегічне мислення керівництва компанії щодо забезпечення кондитерських підприємств корпорації необхідною сировиною. Так, у 2014 р. КК ROSHEN

придбала Вінницький молочний завод, який забезпечує кондитерські фабрики натуральною якісною молочною сировиною.

Підприємство виготовляє такі продукти, як:

- сухе молоко, знежирене сухе молоко, сухі вершки;
- карамелізоване сухе молоко;
- солодковершкове масло, пастеризовані вершки;
- згущене молоко з цукром;
- молочний жир та його фракції (олеїн і стеарин).

Потужність виробничих ліній дозволяє щодня виробляти до 50 тон сухих молочних продуктів, до 30 тон масла, до 10 тон молочного жиру та до 75 тон згущеного молока.

Корпорація ROSHEN має у власності ще два заводи у Вінниці, які мають назву ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший виробничий майданчик) та ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (другий виробничий майданчик). Вони спеціалізуються на виробництві широкого асортименту продукції, включаючи шоколад, борошняні вироби та цукерки. Також виготовляють понад 40 видів новорічних подарунків, що містять продукцію з усіх підприємств корпорації. Шоколадний асортимент включає всі види класичного шоколаду (з додатками та без них), три види пористого шоколаду, міні-плитки з різними смаками та додатками, понад 20 видів порожніх шоколадних фігур та шоколад з начинкою.

Одна з тих, кого забезпечує Вінницький молочний завод своєю продукцією, це Київська кондитерська фабрика. Вона спеціалізується на виготовленні тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній», Асортимент тортів включає як добре відомі та улюблені «Київський» і «Празький», так і новинки виробництва її потужність дозволяє виробляти до 100 тон продукції щодня.

В той час як, Київська кондитерська фабрика виготовляє випічку та шоколадну продукцію, Кременчуцьке виробництво ROSHEN спеціалізується на виготовленні карамельних виробів - льодяників, молочних карамелей та

карамелей з різними начинками. Фабрика є єдиним виробником в Україні льодяникової карамелі з порошковою шипучою начинкою. Також унікальною для України є молочна льодяникова карамель «Lazy Cow».

Клапдейська кондитерська фабрика ROSHEN також спеціалізується на виготовленні карамельної продукції, так само як і Кременчуцьке виробництво ROSHEN. Фабрика неодноразово отримувала нагороди від Литовської асоціації торгівлі:

- «Найпопулярніша карамель 2013 року Sweet Drops»
- «Найпопулярніші желейні цукерки 2015 року Jelly»
- «Найбільш соціально відповідальний постачальник» (2015)

Розбавляючи асортимент цукерок та випічки, на ТОВ Бісквітний комплекс «Рошен» було створено дві лінії виробництва. Перша лінія спеціалізується на крекерах, випускаючи близько тони цього печива на годину. Друга лінія займається виготовленням нових варіантів популярного печива «Есмеральда».

Усі виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації ROSHEN впроваджена система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної фабрики КК ROSHEN сертифікатів відповідності.

Крім основних виробничих комплексів, у корпорації є власний логістичний центр, який забезпечує оптимальні умови для зберігання продукції та сировини та оптимізує схему поставок з мінімальним часом на складі.

З метою наближення продукції до споживача КК ROSHEN активно розвиває фірмову торгівлю. Так, в структурі корпорації є 71 фірмовий магазин «ROSHEN» у 10 містах України.

Щорічний обсяг виробництва продукції КК ROSHEN перевищує 300 тисяч тон (рис.2.3).

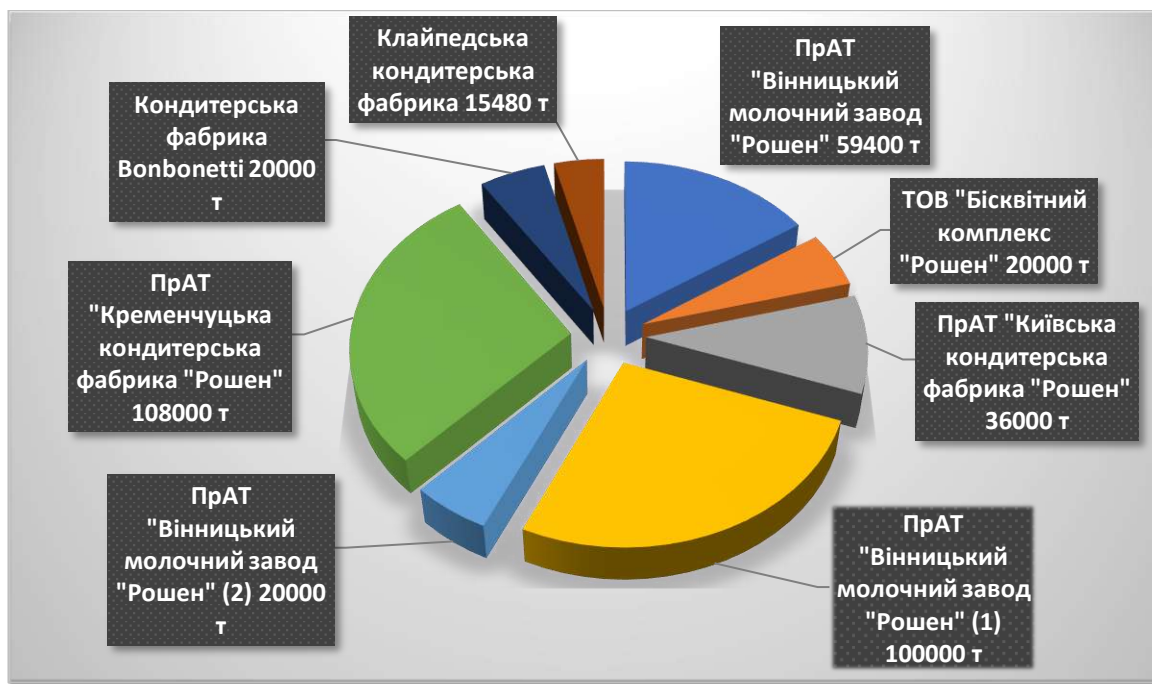


Рис. 2.3. Річний обсяг виробництва у 2023 році

Джерело: розроблено автором.

Згідно з офіційною фінансовою звітністю основної операційної компанії групи Roshen обсяг реалізації продукції КК ROSHEN в 2023 р. склав 31.9 млрд. грн, що на 44% більше у порівнянні з 2022 роком (22.1 млрд. грн.) (рис.2.4).

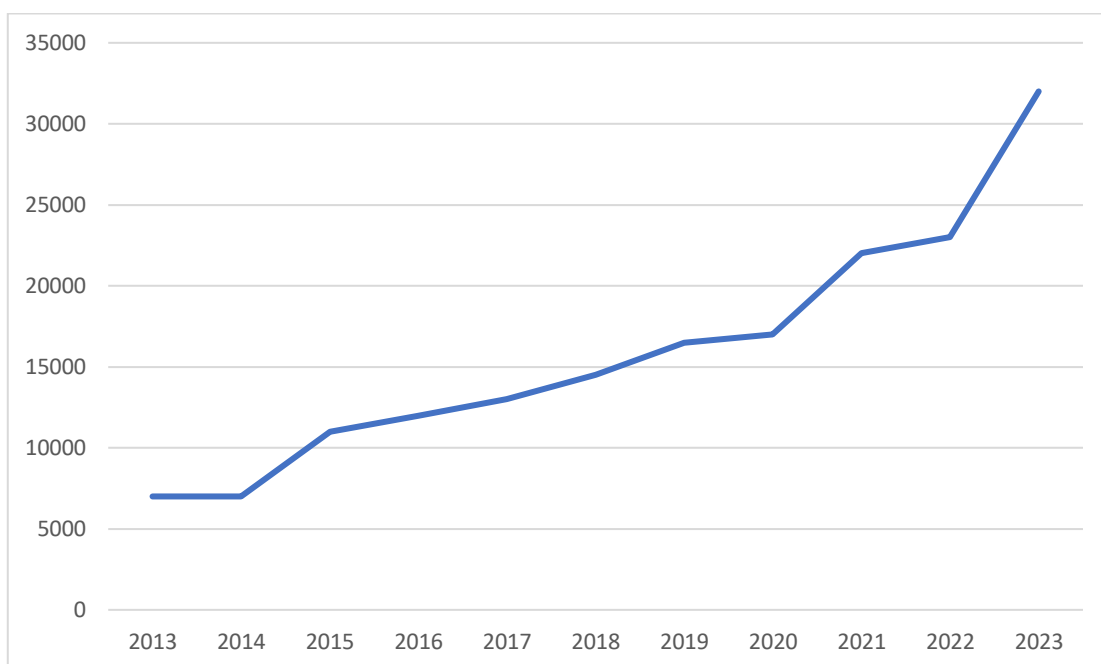


Рис 2.4. Виручка від реалізації продукції КК Рошен, млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Таке значне зростання значною мірою пояснюється підвищенням цін на кондитерські вироби в Україні, особливо шоколаду. Світові ціни на какао-боби в середньому в 2023 році були на 35-40% вищими, ніж у попередньому році, а на даний момент вони більш ніж удвічі перевищують минулорічні ціни [41].

Таблиця 2.4.

Основні економічні показники діяльності КК ROSHEN, млрд. грн.

Показники	Роки		2023 р. в % до 2022 р.
	2022	2023	
Виручка від реалізації продукції	22,1	31,9	143,1
Операційний прибуток	5,7	8,0	140,4
Чистий прибуток	3,9	5,6	143,6

Джерело: розраховано автором на основі даних [41].

КК ROSHEN успішно розвивається, покращуючи показники своєї економічної діяльності (табл. 2.4). Так, операційний прибуток компанії за останні два роки зріс на 40,4 % і склав у 2023 р. 8 млрд. грн, а чистий прибуток збільшився на 43,6 % і склав 5.6 млрд. грн. Чистий прибуток у 2023 році став найвищим в історії компанії.

Кондитерська корпорація ROSHEN має міцну фінансову структуру. Основним джерелом фінансування активів є власний капітал (22.7 млрд. грн. при загальній сумі активів 30 млрд грн). На 31 грудня 2023 року компанія не користувалася кредитними коштами. Серед активів значна сума грошових коштів, яка зросла з 3.7 млрд грн на 31 грудня 2022 року до 8 млрд грн на кінець 2023 року. Загальний фінансовий стан КК ROSHEN можна оцінити як хороший.

В КК ROSHEN розгалужена організаційна структура управління, яка поєднує системи управління як вітчизняними підприємствами корпорації (ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший та другий виробничі майданчики у Вінниці), ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен») так і зарубіжними

(кондитерська фабрика Bonbonetti, Клайпедська кондитерська фабрика). (Рис. 2.3).

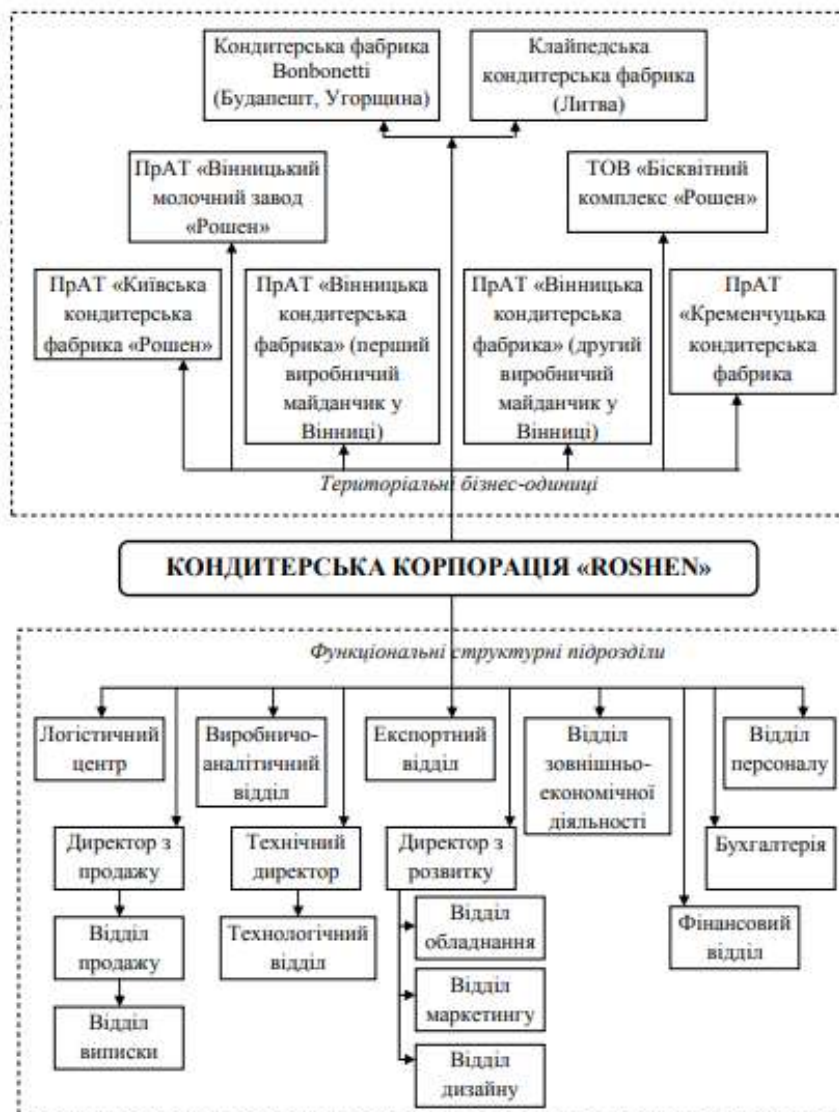


Рис. 2.5. Організаційна структура управління кондитерської корпорації ROSHEN

Джерело: розроблено автором.

Президент корпорації «Рошен», який обирається Загальними зборами акціонерів, представляє інтереси акціонерів корпорації в різних установах, закладах та організаціях, але не є посадовою особою.

Оскільки більшість підприємств корпорації є приватними акціонерними товариствами, то їх організаційні структури управління є подібними, в основному – функціональними.

Вищим органом управління в акціонерних товариствах є загальні збори акціонерів, виконавчим органом – дирекція, наглядова рада здійснює контроль за роботою товариства, а ревізійна комісія – перевірку фінансово-господарської діяльності товариства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

### Органи управління ПрАТ

Назва органу	Компетенція органу управління
Загальні збори акціонерів	вищий орган управління Товариства
Наглядова рада	орган, відповідальний за здійснення нагляду
Дирекція	колегіальний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства
Ревізійна комісія	орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства

Джерело: сформовано автором на основі [36].

Найвищу посаду в виробничих підприємствах корпорації займає генеральний директор. Йому підпорядковуються такі функціональні відділи: виробничий, експортний, постачання та відвантаження, логістичний, зовнішньоекономічної діяльності, транспорту, бухгалтерія та інші.

## 2.2 Управління логістичною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, що входить до КК ROSHEN. Спочатку підприємство було засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса». Однак, з плином часу, у 2017 році, на загальних зборах акціонерів було прийнято рішення змінити тип акціонерного товариства та назву підприємства. Відтоді воно функціонує як Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен».



Компанія пропонує широкий вибір солодоців, що налічує понад сотню різноманітних продуктів. У її асортименті представлені кондитерські вироби різних категорій: шоколадні цукерки, випічка (тістечка, торти, печиво), цукрові кондитерські вироби (драже, зефір, мармелад, карамель), а також вафельні вироби. [32]

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен»

Показники	Роки			2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	979 286	903 195	1272 251	130,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	863 265	775 911	1111 465	128,8
Валовий прибуток, тис. грн.	116 021	127 284	160 786	138,4
Інші операційні доходи, тис. грн.	5 572	924	6 012	107,9
Адміністративні витрати, тис. грн.	60 082	57 231	73 329	122,1
Витрати на збут, тис. грн.	7 984	7 231	11 677	146,3
Інші операційні витрати, тис. грн	37 238	60 084	74 638	200,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	16 289	3 662	7 154	44,0
Дохід від участі в капіталі	24 500	-	-	-
Інші фінансові доходи	49 393	62 678	163 082	330,2
Фінансові витрати	60 389	67 324	156 443	259,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	30 283	-984	13 793	45,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	-4 504	-	-2 406	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	25 779	-984	11 387	44,2
Кількість працівників, чол	1113	981	1236	111,1

Джерело: розроблено автором за даними підприємства. [55]

Аналіз основних показників діяльності підприємства за останні три роки показав, що підприємство стабільно (за винятком 2022 р.) розвивається та зміцнює свої позиції на ринку. (табл. 2.6). Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 29,9% або 292 965 тис. грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення обсягів продажу продукції. Собівартість

реалізованої продукції зросла на 28,8 % і склала у 2023 р. 1111,4 млн. грн. Однак собівартість зростала повільнішими темпами, ніж чистий дохід від реалізації, що привело до збільшення валовий прибутку.

В зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії в Україну підприємство зазнало значних збитків та втрат, що суттєво вплинуло на прибутки. Якщо у 2021р. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримало 25 779 тис. грн. чистого прибутку, то у 2022 р. – було збитковим (-984 тис. грн.). Однак у 2023 р. підприємство зуміло стабілізувати свою діяльність та стати прибутковим. Так, чистий фінансовий результат підприємства у 2023 р. становив прибуток 11 387 тис. грн, що на 55,8% менше, ніж у 2021 році.

Слід зазначити, що за аналізований період на 46,3 % зросли витрати підприємства на збут продукції і склали у 2023 р. 11677 тис. грн.

Логістичний ланцюг ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» є типовим для усіх кондитерських підприємств КК ROSHEN та включає всі етапи логістичного процесу та взаємозв'язки між його складовими(рис.2.6).



Рис. 2.6 Логістичний ланцюг ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Логістичною діяльністю на підприємстві займається відділ логістики, який виступає як функціонально відокремлений підрозділ підприємства і відіграє ключову роль у ланцюгу постачання. Враховуючи це, відділ логістики повинен установлювати тісні взаємовідносини з іншими структурними підрозділами

компанії для забезпечення ефективного та раціонального логістичного процесу (рис.2.7).

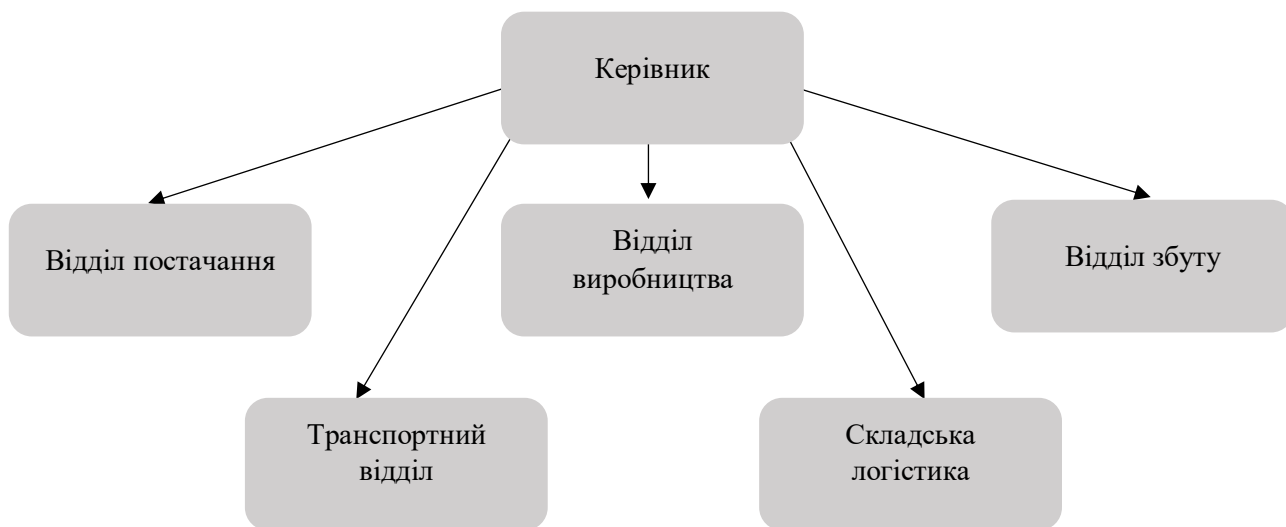


Рис. 2.7. Структура управління відділу логістики ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором.

В ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» характерна типова структура служби постачання, яка включає елементи змішаної моделі. У цій моделі товарні відділи, групи та бюро спеціалізуються на постачанні конкретних видів сировини та матеріалів, а також на управлінні споживачами та плануванні поставок.

Головним завданням відділу постачання на підприємстві є забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами у відповідності з встановленими стандартами якості та комплектності, а також у визначений термін. Відділ постачання відіграє ключову роль у ланцюгу постачання, формуючи логістичний ланцюг через послідовне поєднання різних елементів системи. Цей ланцюг включає фізичних та юридичних осіб, таких як постачальники, посередники та перевізники, які активно беруть участь у транспортуванні та доставці товарів до кінцевого споживача [6].

Закупівельна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає виконання різних функцій, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції здійснюються всередині підприємства та включають в себе наступне:

- розробку матеріального балансу або плану постачання;
- розподіл очікуваних матеріально-технічних ресурсів по різних підрозділах відповідно до виробничих планів;
- встановлення лімітів на відпуск матеріалів у виробництво;
- технічну підготовку матеріалів до випуску у виробництво;
- організацію оптимального потоку матеріальних ресурсів на підприємстві, а також регулювання і контроль за їхнім рухом.

Зовнішні функції здійснюються за межами підприємства і включають взаємодію з постачальниками, оптовиками, роздрібними торгівельними компаніями та транспортними організаціями. До таких зовнішніх функцій належать:

- аналіз ринку постачальників матеріально-технічних ресурсів для вибору оптимального контрагента та подальшого укладання договорів;
- встановлення господарських взаємовідносин у сфері поставок ресурсів, заснованих на принципах раціональності;
- обґрунтування методу вибору засобів доставки ресурсів на підприємство та аналіз транспортних компаній для вибору найбільш підходящої [40].

Логістичні функції можна класифікувати не лише на внутрішні та зовнішні, але й на основні та допоміжні, які, у свою чергу, поділяються на комерційні та технологічні [40].

Основні комерційні функції включають безпосередню купівлю та оренду матеріальних ресурсів, обладнання тощо, що супроводжується зміною форми вартості.

Допоміжні комерційні функції поділяються на маркетингові та юридичні. Маркетингові функції включають вибір постачальника, а юридичні охоплюють

правове забезпечення та захист прав власності, підготовку та проведення ділових переговорів, юридичне оформлення угод і контроль їх виконання.

Технологічні функції охоплюють питання доставки та зберігання матеріальних ресурсів, а також супутні допоміжні функції, такі як розпакування, розконсервація, заготівля та попередня обробка матеріалів.

Таким чином, логістична система ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», як і інших кондитерських підприємств КК ROSHEN має складну, але повністю функціональну структуру, яка забезпечує ефективне управління потоками матеріалів на всіх етапах діяльності підприємства.

### **2.3. Аналіз системи логістичного управління КК ROSHEN**

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності КК ROSHEN показав, що компанія об'єднує декілька кондитерських фабрик з великим асортиментом кондитерських виробів, причому кожна з них спеціалізується на окремих видах продукції.

Корпорація реалізує продукцію як в Україні, так і за її межами (50 країн світу). В Україні продукція корпорації реалізується різними каналами: гуртова торгівля для великих торговельних мереж (Метро, Ашан, АТБ, Фора, Сільпо, ЕКО-маркет і т.д.), роздрібна торгівля та фірмова торгівля (71 фірмовий магазин «ROSHEN» у 10 містах України). Більшість клієнтів корпорації бажають купувати повний асортимент кондитерської продукції КК ROSHEN. Тому перед компанією постало питання об'єднати логістичну діяльність окремих підприємств корпорації та управляти нею з одного центру.

Для досягнення поставленої мети в кондитерській корпорації ROSHEN створено логістичний центр, який знаходиться в Україні, місто Яготин (рис.2.8).

Кондитерська Корпорація ROSHEN є лідером національного ринку кондитерських виробів. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, оптимізації поставок та зменшення затримок на складі, Корпорація

ввела в експлуатацію власний логістичний центр. На момент його відкриття у 2008 році компанія інвестувала в будівництво 20 мільйонів доларів.

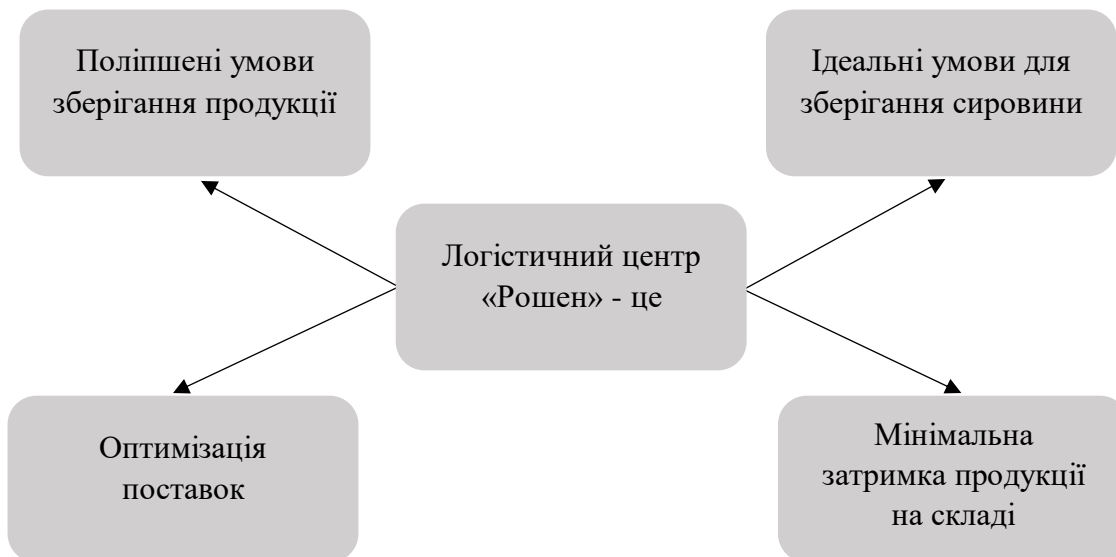


Рис. 2.8. Позичювання логістичного центру «Рошен»

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Характеристики логістичного центру зображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні характеристики логістичного центру ROSHEN

Загальна площа комплексу	60 000 кв. м.
Площа складських приміщень	57 000 кв. м.
Загальна місткість	45 000 тон
Щоденний оборот готової продукції	2 500 тон
Щоденний пробіг автопарку	50 000 км

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Логістичний центр в Яготині відповідає всім стандартам логістичного комплексу класу «А». Він обладнаний сучасною системою управління товарними потоками Warehouse Management System (WMS). Ця інтелектуальна система не лише веде облік, але й оптимізує всі логістичні процеси від прийому до відвантаження товару зі складу. Документація на заповнення автомобіля підготовлена, врахована і оброблена ще до його прибуття на склад. Це дозволяє

заздалегідь сформувати замовлення, завдяки чому завантаження займає всього 30-35 хвилин. У результаті загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Розташування логістичного центру ROSHEN дозволяє ефективно та з мінімальними витратами доставляти продукцію з Києва, Маріуполя, Вінниці та Кременчука, де знаходяться фабрики корпорації. Крім того, звідси зручно здійснювати поставки як до країн СНД, так і до Європи.

У приміщенні комплексу постійно підтримується спеціальний кліматичний режим з температурою +18 градусів і постійним рівнем вологості 30-40%. По всій території складу створено ідеально рівну підлогу з похибкою, що не перевищує 0,3 см на 300 кв. см. В цілому, логістичний комплекс ROSHEN відповідає всім вимогам складу класу «А».

Створення логістичного об'єкта корпорації ROSHEN мало на меті значне скорочення часу реалізації продукції по всьому ланцюжку поставок. Будівництво логістичного комплексу ROSHEN тривало півтора року. Оскільки об'єкт мав специфічні характеристики, такі як велика площа, 90 тисяч палетомісць, трьох'ярусне зберігання, а також поєднання функцій накопичувального складу готової продукції (20–25 тисяч тон) і складу для зберігання сировини для виробництва (20 тисяч тон), це вимагало впровадження системи управління складськими процесами WMS для ефективного управління.

Вимоги які висувають WMS системам управління складом при оцінці того чи іншого рішення:

- висока адаптованість до змін в складських процесах і основного бізнесу компанії;
- відкритість платформи для можливості самостійного розширення функціоналу;
- адекватна вартість супроводу;
- наявність всієї необхідної функціональності для поточного проекту і відсутність обмежень при зростанні потреб складу в майбутньому;
- високий рівень швидкодії і масштабованості;

- управління складом в режимі реального часу за участю мінімальної кількості персоналу.

Крім цього, WMS LogisticsVisionSuite володіє додатковими перевагами:

- швидке впровадження системи на 3PL-складах і легка адаптація до нових власників товару з різними бізнес-процесами;
- підтримка різних бізнес-процесів в розрізі складів;
- інтелектуальне управління завданнями;
- можливість обліку різних одиниць виміру, таких як мірний товар;
- динамічне управління ієрархією одиниць виміру;
- адаптивний дуплексний (двосторонній) інтерфейс з ERP-системою.

Сьогодні систему WMS LogisticsVisionSuite використовують понад 300 компаній у всьому світі. Серед них такі відомі бренди, як Shenker, Nestle, Renault, Citroen, Opel, Sopharma, Georgia-Pacific, Geodis, LogisticPlus, UniversalLogistic, Sniezka, Roshen та інші.

Команда фахівців Quantum International приєдналася до оснащення логістичного комплексу «Рошен» WMS ще на етапі його проектування. Впровадження системи проходило з серпня 2007 по лютий 2008 року. На сьогоднішній день, крім ведення обліку, Qguar WMS Pro дозволяє оптимізувати всі логістичні процеси, які виникають з моменту прийняття товарів до моменту їх відвантаження. До прибуття вантажних автомобілів на територію комплексу «Рошен» документація для їх заповнення вже врахована і оброблена. Це дає можливість формувати замовлення заздалегідь, тому завантаження триває не більше 30–35 хвилин. Загальний час перебування вантажного транспорту на території логістичного центру «Рошен» не перевищує однієї години. WMS-рішення обслуговує і роботу з радіотерміналами (інвентаризація, приймання та ін.), а також функціонування двопалетних комісіонерів, так само як і роботу всієї вантажно-розвантажувальної техніки. Qguar WMS Pro дозволяє розподіляти завдання для співробітників, що працюють на техніці, за ступенем складності. Крім того, система управління складом робить ефективною і роботу з сировинними матеріалами: при великій кількості артикулів (в тому числі



негабаритних товарів) система допомагає оптимізувати роботу і скоротити витрати на їх обробку.

Система управління складом WMS постійно розвивається і оновлюється щодня. Її особливість полягає в тому, що вона не модифікується під конкретний проект, а постійно вдосконалюється, щоб вирішувати завдання проектів та надавати новий функціонал іншим клієнтам. Будь-які доопрацювання під час експлуатації системи для конкретного клієнта стають доступними для інших клієнтів під час оновлення. При цьому функціонал розширюється універсальним чином, як загальний механізм, який може використовуватися для рішення різноманітних завдань.

Тим самим досягається не тільки висока адаптованість системи під мінливі складські процеси, але і досягається висока стабільність роботи кожної копії системи, оскільки на всіх складах працює єдине ядро, протестоване при різних умовах експлуатації. WMS система – не панацея від усіх проблем. Кожне WMS-рішення, як і будь-який програмний продукт, має свій набір технологічних і функціональних характеристик, свою вартість і призначення. Виходячи з характеристик складу і набору ключових завдань, важливо вибрати WMS систему, яка буде найбільш оптимальною для конкретної моделі бізнесу.

Логістичний центр корпорації ROSHEN є відмінним прикладом універсального та інноваційного логістичного комплексу, що встановлює стандарти для різних галузей промисловості, які використовують палети для зберігання своєї продукції. Досвід створення логістичного центру в Яготині може бути взірцем для численних національних компаній [4].

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КК «ROSHEN»

### 3.1. Напрями розвитку логістичної системи КК ROSHEN

Кондитерська корпорація ROSHEN зіштовхнулася із великими проблемами під час виконання логістичної діяльності:

- невизначеність стосовно доступності транспортних засобів призводило ROSHEN до втрати часу та ресурсів. Коли неясно, які траки вільні та де вони знаходяться, доводиться здійснювати непотрібні переміщення, що веде до витрати додаткових ресурсів;

- відсутність контролю над процесами відвантаження призводить до неефективного використання ресурсів двору. Без інформації щодо того, коли та який транспорт буде доступний для завантаження або розвантаження, управління ресурсами стає ускладненим, що призводить до збільшення часу простою транспорту та підвищення витрат;

- відсутність єдиної системи управління транспортом та складом ускладнює контроль за ефективністю процесів. Управління ведеться з різних платформ, які не синхронізовані, було важко контролювати процеси в реальному часі та раціонально розподіляти ресурси, що призводило до збільшення витрат та незручностей для клієнтів через затримки;

- недостатнє розуміння роботи дворових ділянок що призводить до порушень правил та вимог безпеки. Це може мати серйозні наслідки, такі як штрафи, збитки або травми співробітників.

Ідеальною для вирішення даних проблем підходить система управління складським двором (YMS). Тому керівництво КК ROSHEN прийняло рішення щодо провадження системи управління складським двором (YMS) в логістичному центрі Рошен.

Система управління складським двором (Yard Management System, YMS) є важливою складовою логістичного ланцюга, особливо у великих складських комплексах, портах, терміналах та інших об'єктах, де потрібно ефективно керувати переміщенням транспортних засобів та вантажів на території.

Система забезпечує контроль за в'їздом та виїздом транспорту, розміщенням вантажів на різних зонуваннях, а також оптимізацію використання складських приміщень та вантажних майданчиків.

Цей компонент забезпечує пряме керування транспортом і забезпечує зв'язок з водіями. Він дозволяє завжди відстежувати доступні транспортні засоби для відвантаження і свідчить про проблему нестачі транспорту у логістиці. Автоматичні повідомлення про майбутні рейси, зміни та деталі щодо транспорту і вантажу надсилаються водіям. Ця система допомагає швидко переглядати рейси у разі термінових замовлень або змін графіків. Весь транспорт біля двору відстежується і перебуває під постійним контролем.

У YMS можуть бути реалізовані такі функції:

- моніторинг руху транспортних засобів на території складу або терміналу;
- оптимізація маршрутів для швидкого та ефективного руху транспорту;
- контроль за розміщенням та розподілом вантажів на складській території;
- планування відправлення та прибуття транспортних засобів;
- автоматизація процесів видачі та прийому вантажів;
- ведення звітності та аналіз ефективності роботи складського двору.

Завдяки системі управління складським двором можна покращити управління складом, зменшити час перебування транспорту на території, уникнути заторів та оптимізувати використання ресурсів. Ця система дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати на обслуговування складу чи логістичного центру.

Однією з функцій цього рішення для управління двором є контроль кожного етапу процесу відвантаження. ROSHEN завжди можете перевірити, чи прибув транспорт, скільки часу було витрачено на навантаження, чи всі документи були видані, і коли вантаж був відправлений до пункту призначення. Цей інструмент також допомагає відслідковувати ефективність роботи працівників складу.

Запровадження системи управління складським двором (YMS) в логістичній сфері є важливим кроком для підвищення ефективності та оптимізації всіх логістичних процесів, що відбуваються на території логістичного центру. Правильно організований прийом та контроль товарів і матеріалів на складі – це ключовий аспект логістичного процесу. Важливо вести контроль за всім транспортом, який прибуває на територію складу, перевіряти пропуски водіїв, вантаж та його якість, а також документацію та інші деталі. Це дозволяє забезпечити ефективне розвантаження, спрямовуючи водіїв на вільні доки та запобігаючи заторам.

YMS відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання простору, оптимізації руху транспортних засобів, керуванні запасами та моніторингу вантажів. Система дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, що раніше вимагали б великих людських зусиль, забезпечуючи швидку і точну обробку даних та реагуючи на зміни у режимі роботи.

Крім того, YMS дозволяє ефективно керувати складськими ресурсами, розміщенням та розподілом вантажів на території, планувати відправлення та прибуття транспортних засобів, а також автоматизувати процеси видачі та прийому вантажів.

Одним з переваг системи управління складським двором є зниження часу перебування транспортних засобів на території, зменшення витрат на робочу силу, покращення безпеки та зниження витрат на управління складом. Крім того, за допомогою YMS можна збільшити продуктивність роботи складського комплексу та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Автоматизація завжди має безліч переваг, включаючи збільшення ефективності, скорочення ризиків та витрат, і потенційне збільшення прибутку.

Управління складським двором за допомогою системи YMS надає такі переваги:

- збільшення видимості та контролю: Ви маєте постійний доступ до актуальної інформації про залишки на складі, доступність транспорту та всі процеси на підприємстві в реальному часі;

- поліпшення процесів: Система робить будь-які дії більш організованими та прозорими, щоб підвищити ефективність працівників, інвентарю, транспорту та території;

- аналіз процесів: Приріст в контролі допомагає зрозуміти, які процеси працюють ефективно, а які можна оптимізувати;

- підвищення швидкості: Автоматичні засоби забезпечують більш швидке та ефективне виконання повторюваних та рутинних завдань;

- зміцнення безпеки: Ви маєте змогу контролювати кожну вантажівку та водія, що в'їжджає на територію вашого складу, а також перевіряти документи на вантаж;

- скорочення ручних перевірок: Застосування системи дозволяє уникнути необхідності в ручних обходах території для перевірки стану та розташування транспорту;

- створення єдиної екосистеми: Шляхом застосування різних рішень для логістики можна глибше оптимізувати і цифровізувати бізнес, а система управління двором є важливою частиною цього цифрового середовища.

Також одним із способів вдосконалення функціонування підприємства є ERP система. Впроваджуючи дану систему, кондитерська корпорація ROSHEN сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості. Ефективність впровадження ERP-системи залежить від правильного управління й координації дій підприємства, що базується на набутих знаннях, навиках та іноді інстинктах управління.

Враховуючи позитивний досвід роботи логістичного центру Рошен в м. Яготин, кондитерська корпорація ROSHEN вирішила відкрити ще один

логістичний центр, який буде розміщений в м. Вінниця, в якому вже розташовані ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший та другий виробничий майданчики), та ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»». Це зіграло ключову роль, для розміщення другого логістичного центру, тому що більшість компаній ROSHEN вже розташовані в місті Вінниця, а це дає змогу швидше, ефективніше та фінансово вигідніше організувати логістичну діяльність підприємства.

За проєктом в логістичному центрі цілодобово працюватимуть близько 400 осіб, загальна площа логістичного центру сягатиме понад 8 500 метрів квадратних. ROSHEN намагалася врахувати повсякденні потреби цих людей. Важливою темою концепції є спростування уявлення, що склад - це нудно. Вони прагнуть розкрити внутрішні процеси логістичного центру і показати їх з нової точки зору. Важливо врахувати контекст, оскільки ділянка проєктування буде розташована в природній зоні, і головне гармонійно інтегрувати будівлю в ландшафт. Головна мета корпорації – створити новий рівень якості, щоб усі, хто працюватиме там протягом наступних років, відчували себе щасливими.

Територія логістичного центру ROSHEN буде розташована серед водно-болотних угідь, лісів і ставків. Ділянка проєктування охоплює водоплавні заболочені угіддя, які є середовищем проживання різноманітних видів флори та фауни. З урахуванням цих гідрологічних та екологічних умов, проєкт спрямований на інтеграцію території та екології. Для досягнення цієї мети проєкт базується на розумному управлінні місцевими ресурсами, такими як ґрунт, вода та наявна рослинність.

Створення нового логістичного центру КК ROSHEN сприятиме покращенню логістичної діяльності компанії, завдяки сучасному підходу до виконання логістичних процесів. Це дає можливість привабити кваліфікованих працівників та запровадити найсучасніші методи управління логістичною діяльністю, такі як YMS система. Завдяки такому підходу до логістичної діяльності, як в корпорації ROSHEN, логістичні процеси постійно розвиваються

та стають ефективнішими, що дає змогу швидко, якісно та ефективно функціонувати будь – яким підприємствам.

Логістичний центр ROSHEN у Вінниці буде сучасним інфраструктурним об'єктом, який відіграватиме важливу роль у дистрибуції продукції компанії не лише в Україні, а й за її межами. Завдяки своїй стратегічній локації та сучасним технологіям, цей центр зможе забезпечити ефективну та швидку доставку продукції до споживачів у різні куточки світу. Крім того, він відповідатиме високим стандартам якості та безпеки, що зробить його надійним партнером у сфері логістики.

### **3.2 Інформаційне забезпечення логістичної системи КК ROSHEN**

Однією з важливих проблем, що стоїть перед КК ROSHEN є забезпечення інтеграції логістичних систем підприємств корпорації, включаючи логістичний цент, в єдину систему. Для досягнення цієї мети в корпорації впроваджено ERP систему, яка забезпечує інтеграцію всіх функціональних підсистем в єдину систему для оптимізації процесу прийняття рішень. Для глибокого вивчення роботи ERP системи на підприємстві необхідно проаналізувати її головні переваги та недоліки, що дозволить з'ясувати доцільність впровадження такої системи.

ERP система, також відома як система планування ресурсів підприємства, є комплексом інтегрованих програм, що дозволяють створити єдине інформаційне середовище. Це сприяє автоматизації всіх аспектів діяльності підприємства - від планування бізнес-процесів до контролю за їх втіленням та наступного аналізу результатів [54].

ERP системи - це система управління бізнесом, яка об'єднує інформацію про діяльність різних структурних підрозділів та функцій компанії в одну уніфіковану систему [13].

ERP система - це методологія, яка спрямована на ефективне планування та управління всіма ресурсами, необхідними для здійснення діяльності підприємства [45].

Узагальнюючи визначення авторів, можна зробити висновок, що ERP система – це комплекс координованих економічних, виробничих, фінансових та інвестиційних заходів, які об'єднуються в єдину систему з метою оптимізації управління та прийняття рішень.

ERP системи дозволяють оптимізувати всі сфери діяльності підприємства для створення найбільш ефективних методів управління собівартістю продукції та отримання переваг перед конкурентами. Основна мета ERP системи – забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення ефективності бізнес-процесів та зменшення витрат.

Підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою ERP системи досягається завдяки інтеграції функціональних підсистем підприємства в єдину систему. Ця система охоплює виробництво, фінанси, складське господарство та збут продукції, управління людськими ресурсами та інші аспекти діяльності.

Стандартна схема, що формує інтегрованість інформаційного середовища в ERP системі, зазвичай включає такі функціональні підсистеми [13]:

- MRP (Manufacturing Resource Planning) – планування ресурсів виробництва;
- CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами;
- SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгом постачання;
- HRM (Human Resource Management) – управління людськими ресурсами;
- FRM (Financial Resource Management) – управління фінансовими ресурсами;
- ECM (Enterprise Content Management) – управління корпоративним контентом.



Інтегрованість цих підсистем у ERP-системі зображено на рисунку 3.9

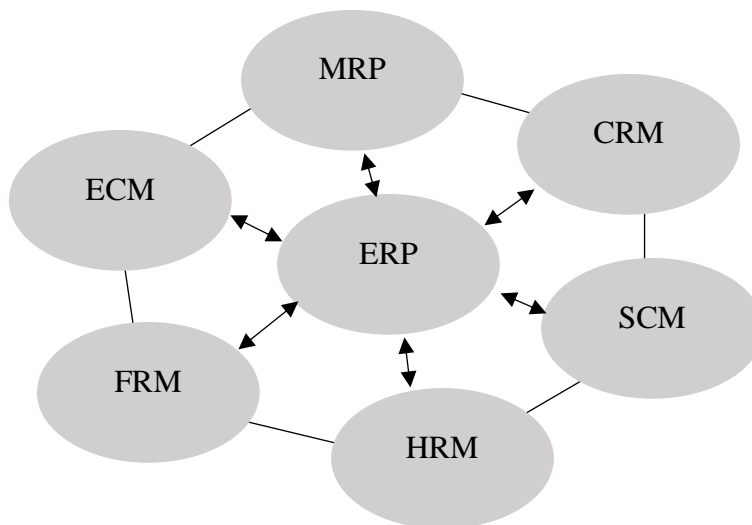


Рис. 3.9 Інтеграція інформаційного середовища в ERP системі

Джерело: сформовано з [14].

Процес впровадження ERP системи на підприємство вимагає професійного та обдуманого підходу до першочергового збирання, оброблення та аналізу інформації під час формування бізнес-цілей та завдань. Дані цілі та завдання повинні бути визначені як результат реалізації ERP проекту.

Розглянемо етапи впровадження ERP системи в КК ROSHEN:

- Збір інформації про основну діяльність підприємства: На цьому етапі проводиться детальний аналіз діяльності підприємства, вивчення його потреб та особливостей. Важливо збирати дані про усі аспекти діяльності - від виробництва до фінансового управління. Це дозволяє краще розуміти потреби підприємства та визначити, як ERP система може оптимізувати його роботу.

- Вибір стратегії автоматизації: На цьому етапі вирішується, як саме буде впроваджуватися ERP система. Проводиться докладний аналіз різних варіантів автоматизації, вибираються найбільш підходящі рішення для конкретного підприємства. Важливо врахувати технологічні особливості підприємства, фінансові можливості та інші фактори.

- Підвищення ефективності роботи підприємства: На цьому етапі підприємство реорганізує свою діяльність для оптимального використання ERP системи. Може здійснюватися перегляд бізнес-процесів, впровадження нових стратегій або коригування існуючих.

- Вибір і впровадження ERP системи: На цьому етапі підприємство вибирає конкретну ERP систему і починає процес її впровадження. Це може включати налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу та інші дії.

- Етап експлуатації: Після впровадження ERP системи підприємство переходить до роботи в новому режимі. На цьому етапі важливо забезпечити стабільну роботу системи, підтримку користувачів та постійне вдосконалення процесів.

Кожен з цих етапів вимагає уважного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити успішне впровадження ERP системи на підприємство.

На основі узагальнення поданої інформації можна сформулювати такі переваги впровадження ERP системи:

- Інтеграція всіх аспектів діяльності: ERP система об'єднує всі бізнес-процеси підприємства в єдину цілісну систему, що дозволяє більш якісно планувати діяльність.

- Доступ до бази даних у реальному часі: Введення інформації у базу даних ERP системи відбувається безпосередньо з джерела, що забезпечує швидкий доступ до даних для всіх зацікавлених осіб.

- Формування організаційної цілісності: ERP система дозволяє створити єдиний інформаційний простір, що сприяє обміну організаційними наробітками між структурними підрозділами.

- Ліквідація інформаційного дисбалансу: Єдина база даних ERP системи охоплює весь потік інформації від різних структур організації, що усуває можливість виникнення інформаційної несумісності та підвищує якість інформації при прийнятті рішень.

- Підвищення конкурентоспроможності: За рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів ERP система дозволяє більш якісно оцінити ситуацію на підприємстві та прогнозувати майбутню діяльність, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, можна сказати що компанії ROSHEN буде доцільно впровадити систему ERP на своє підприємство. Інтеграція всіх аспектів діяльності дозволить більш якісно планувати роботу підприємства. Доступ до бази даних у реальному часі забезпечить швидкий доступ до інформації для всіх відокремлених підприємств. Формування організаційної цілісності сприятиме обміну даними між структурними підрозділами. Ліквідація інформаційного дисбалансу усунить можливість помилок та покращить якість прийняття рішень. Кондитерська корпорація ROSHEN підвищить конкурентоспроможність за рахунок ефективного використання ресурсів та прогнозування майбутньої діяльності.

### **3.3. Управління ланцюгами поставок як вища форма логістичного управління**

Управління ланцюгами поставок полягає в організації процесів планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції. Воно також включає забезпечення ефективного та швидкого сервісу завдяки отриманню оперативної інформації про переміщення товарів.

Управління ланцюгами поставок, з урахуванням вимог клієнтів і споживачів, забезпечує наявність потрібного товару в потрібний час і в потрібному місці з мінімальними витратами. В процесі організації та управління ланцюгами поставок акцент зміщується від управління окремими ресурсами до інтегрованої оптимізації бізнес-процесів.

На рисунку 3.2 зображені основні елементи, які слід враховувати при зміні мережевої структури та реінжинірингу бізнес-процесів у ланцюгах поставок.

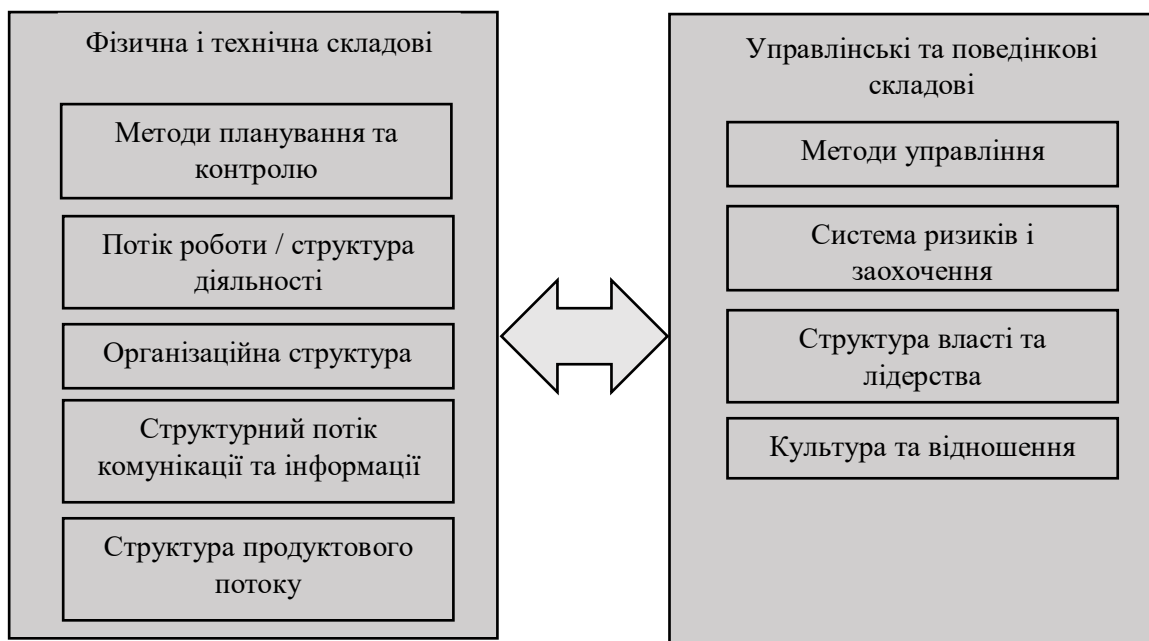


Рис. 3.10. Складові, що враховуються при оптимізації мережевої структури і процесів управління ланцюгами поставок

Джерело: сформовано автором на основі [38].

Управління ланцюгами поставок і проектування мережевої структури мають на меті не тільки максимізувати продуктивність і рентабельність окремих компонентів ланцюга поставок, таких як підприємства, склади чи транспортні парки. Вони також спрямовані на оптимізацію всієї системи ланцюга поставок, що дозволяє досягти вищої якості обслуговування при зниженні витрат. Це включає в себе координацію та інтеграцію різних бізнес-процесів, ресурсів та інформаційних потоків, щоб забезпечити ефективну взаємодію всіх ланок ланцюга поставок і створити додаткову вартість для кінцевого споживача.

Прогнозування попиту. Функціонування ланцюга поставок починається з прогнозу споживчого попиту на ринку. Це має особливе значення для підприємств, які працюють у секторі споживчих товарів, де асортимент включає тисячі товарних позицій. Якщо попит прогнозується занадто низько, товар буде відсутній на ринку, що призведе до втрати продажів. Якщо ж прогноз завищений, виникають надлишкові запаси товарів, що призводить до зниження цін і зменшення доходів підприємства. Довгі виробничі цикли, сезонні коливання

попиту, широкий асортимент і скорочення життєвого циклу товарів – усе це підвищує ймовірність помилок у прогнозах.

Через спотворення інформації в ланцюзі поставок, відомого як «ефект батоба», виникають неточності в розрахунках і недостатнє розуміння запитів споживачів. Для згладжування цього ефекту існує кілька підходів. Один з підходів полягає у складній інформаційній взаємодії між учасниками ланцюга поставок, що дозволяє проводити автоматизований аналіз кінцевого попиту. Наприклад, якщо виробник має доступ до даних про продажі своєї продукції безпосередньо з торгових залів, йому буде легше спрогнозувати обсяги, які потрібно відвантажити в розподільчий центр, що обслуговує цю роздрібну мережу.

Іншим варіантом використання можливостей інформаційної інтеграції є підхід, коли продавець самостійно керує запасами свого клієнта. Переваги цього підходу очевидні, оскільки він усуває саму основу ефекту батоба. Однак впровадження такої технології вимагає від компаній не лише значних фінансових вкладень, але й високого рівня інформаційної інтеграції, що можливе лише за умови достатньої зрілості компаній для таких відносин [20, 35].

Закупівлі. Коливання попиту — не єдине джерело невизначеності в ланцюзі поставок. Невизначеність також виникає у взаємодії з постачальниками, що може проявлятися у недотриманні термінів постачання, завищенні цін тощо. Асинхронність у матеріальних потоках може виникати через те, що постачальники не встигають своєчасно реагувати на зміну потреб замовника. Щоб знизити ризики при закупівлях, підприємства часто створюють резервні запаси або укладають договори з додатковими постачальниками. Проте це не завжди найкраще рішення: страхові запаси — це, по суті, заморожені кошти, які могли б бути інвестовані у розвиток бізнесу.

Виробництво. Зміни в виробничих потужностях, будь то їх збільшення або скорочення, вимагають значного часу. Однак ризики можна зменшити, забезпечивши більшу гнучкість, тобто використовуючи ті самі потужності для виробництва різних продуктів. При оптимізації виробництва головна мета

полягає в тому, щоб, базуючись на аналізі та прогнозуванні попиту, сформулювати оптимальні виробничі плани, процеси складання і навіть досягти раціонального розміщення обладнання.

Запаси. Надмірні складські запаси негативно впливають на фінансові показники підприємства. У таких випадках необхідно об'єднати запаси, створити загальні компоненти для різних продуктів та відкласти останню стадію виробництва до моменту отримання всіх замовлень. Наприклад, компанія Dell зберігає більшість комплектуючих на складах своїх заводів не більше 15 хвилин, а деякі компоненти замовляються лише після отримання заявки від покупця. За щодо більш габаритних компонентів, наприклад, моніторів, застосовується інший підхід. Замість відправлення на заводи Dell, вони надходять безпосередньо від постачальників до замовників (розташованих ближче до ринку збуту, ніж до заводів). Для ефективного управління запасами необхідно забезпечити, по-перше, їх прозорість, а по-друге, налагодити тісний зв'язок між управлінням запасами (зокрема, складським господарством) та іншими підрозділами компанії та контрагентами.

Оптимізація в логістиці в першу чергу спрямована на зниження втрат. Управління ланцюгом поставок має на меті забезпечити споживача найвищою якістю продукту, тобто продукту з мінімальними втратами якості. Ланцюги поставок повинні оперативно реагувати на змінні умови, забезпечувати швидку доставку товарів, мати прозору систему обміну інформацією та сприяти тісній інтеграції між компанією та її партнерами та контрагентами [35, 29].

Підсумовуючи, можна сказати, що оптимізація логістики є ключовим аспектом для ROSHEN, спрямованим на зниження втрат та забезпечення споживачів якісними та своєчасними продуктами. Швидка реакція на зміни на ринку та оперативне переміщення товарів є важливими для задоволення попиту споживачів. Прозора система обміну інформацією в ланцюгу поставок дозволить ефективно співпрацювати з партнерами та контрагентами. Тісна інтеграція з партнерами та контрагентами є ключем до успішної оптимізації логістики ROSHEN. Таким чином, ROSHEN повинен продовжувати працювати над

вдосконаленням своєї логістичної системи, зосереджуючись на швидкій реакції на ринкові зміни, оптимізації процесів та підтримці ефективного партнерства з усіма учасниками ланцюгу поставок.

## ВИСНОВОКИ

За результатом проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Логістика в Україні – новий, але швидко розвиваючий сектор. Прогнози показують тривалий ріст завдяки сприятливій географічній позиції, зростанню міжнародної торгівлі, попиту на послуги та інвестицій. Основна мета – ефективно управління потоками матеріалів, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати та забезпечувати якість.

2. Логістичний менеджмент у сучасних умовах господарювання спрямований на максимально ефективно використання ресурсів, враховуючи стратегічні інтереси всіх зацікавлених сторін. Головна мета полягає в гармонізації та реалізації економічних інтересів усіх учасників підприємницьких процесів. Логістичний менеджмент включає основні функції управління, методи та моделі, спрямовані на оптимізацію різних потоків у межах логістичного ланцюга з метою забезпечення стабільного економічного росту підприємства. Українська економіка має свої особливості, які впливають на розвиток логістичного менеджменту, включаючи тимчасові та постійні фактори, такі як розмір та географічне положення країни, ресурсна база, рівень кваліфікації працівників, а також рівень інтеграції у світовий економічний простір. В цілому, логістичний менеджмент в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління ресурсами та сприяє стабільному економічному розвитку країни.

3. Логістичне управління відображається як циклічний процес, що включає в себе різні аспекти, такі як процесний, структурний та функціональний. Згідно з різними поглядами, його мета полягає в забезпеченні ефективного використання ресурсів та задоволенні економічних інтересів усіх учасників бізнес-процесів. Два основні напрямки логістичного управління - оптимізація логістичних каналів та фокус на ринкових аспектах - вимагають глибокого розуміння та координації всіх етапів логістичного процесу. Транспортна та складська логістика відіграють критичну роль у досягненні ефективності та оптимальності логістичних потоків. Оптимізація маршрутів, управління



транспортними засобами та ефективно складування допомагають знижувати витрати та підвищувати ефективність. Організація логістичного управління вимагає чіткої структури, що враховує всі підсистеми та їх взаємодію, сприяючи мінімізації витрат та максимізації прибутку підприємства.

4. Кондитерська корпорація ROSHEN має розгалужену структуру, включаючи 8 виробничих підприємств у різних країнах, сертифікованих за міжнародними стандартами якості та безпеки продуктів харчування. Крім того, в корпорації діє власний логістичний центр, що забезпечує ефективну управлінську діяльність та оптимізує поставки продукції. ROSHEN також активно розвиває фірмову торгівлю, маючи власну мережу магазинів у різних містах України. Організаційна структура управління корпорації поєднує системи керування як в українських, так і в зарубіжних підприємствах, забезпечуючи їхню ефективну взаємодію та спільну мету досягнення успіху на ринку.

5. Створений логістичний центр ROSHEN виявився важливим стратегічним кроком для оптимізації логістичних процесів компанії. Завдяки впровадженню системи управління складськими процесами WMS вдалося досягти значного покращення ефективності управління та зменшення часу обробки та доставки товарів. Крім того, розподіл завдань для співробітників за ступенем складності та оптимізація роботи з сировинними матеріалами сприяє збільшенню продуктивності та зниженню витрат. Управління логістикою на підприємстві ROSHEN має типову структуру, в якій відділ постачання відіграє ключову роль у забезпеченні виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідно до стандартів якості та комплектності. Цей відділ формує логістичний ланцюг, включаючи постачальників, посередників та перевізників, що забезпечує послідовне поєднання різних елементів системи та надійну доставку товарів до кінцевого споживача. Загалом, впровадження сучасних підходів у логістичному управлінні та створення власного логістичного центру дозволяють ROSHEN підтримувати високу ефективність своєї діяльності та забезпечувати задоволення потреб споживачів у кондитерських виробах.

6. Рішення про створення другого логістичного центру у місті Вінниця для Кондитерської корпорації ROSHEN виявилось стратегічно важливим кроком у покращенні логістичних процесів підприємства. Це рішення було обумовлене необхідністю оптимізації та підвищення ефективності управління логістикою, а також підтримки подальшого розвитку компанії. Розташування другого логістичного центру в місті Вінниця, де вже розміщені деякі виробничі підрозділи компанії, виявилось логічним кроком, що сприятиме більш ефективному та коштовно-ефективному управлінню логістичними потоками на підприємстві. Переваги такого рішення полягають у зближенні логістичної інфраструктури з виробничими підрозділами, що сприятиме зменшенню часу та витрат на поставки сировини та готової продукції, а також покращить загальну логістичну ефективність. Розробка проекту нового логістичного центру з урахуванням гідрологічних та екологічних умов місцевості є важливим аспектом. Інтеграція території та екології у проект дозволить зберегти природне середовище та ефективно використовувати місцеві ресурси для забезпечення функціонування логістичного центру. Такий підхід сприятиме створенню стійкої та екологічно чистої інфраструктури. Створення нового логістичного центру у Вінниці буде сприяти подальшому розвитку Кондитерської корпорації ROSHEN та забезпечить підтримку її лідерської позиції на ринку. Цей центр буде ключовим ланцюгом у дистрибуції продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, а його сучасні технології та високі стандарти якості та безпеки зроблять його надійним партнером у сфері логістики.

7. У майбутньому, ROSHEN планує впровадити систему управління складським двором (YMS) на своєму логістичному комплексі. Цей крок має вирішити ряд проблем, з якими стикається компанія у проведенні логістичних операцій, таких як невизначеність щодо доступності транспортних засобів та відсутність контролю над процесами відвантаження. Система YMS допоможе оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність процесів та забезпечити високу якість обслуговування.

8. Впровадження ERP системи на підприємство є одним з найефективніших способів покращення його діяльності. Ця система забезпечує інтеграцію всіх функціональних підсистем для оптимізації процесу прийняття рішень, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та підвищенню ефективності управління. Впровадження ERP дозволить ROSHEN оптимізувати собівартість продукції, покращити якість прийняття рішень, забезпечить швидкий доступ до інформації та покращить обмін даними між підрозділами. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечить успішну майбутню діяльність.

9. Управління ланцюгами поставок визначається як організація процесів планування, виконання та контролю потоків матеріалів, сировини, незавершеного виробництва та готової продукції з метою забезпечення належного рівня сервісу та задоволення вимог клієнтів та споживачів. Основною метою є забезпечення наявності необхідного товару в потрібний час та місце з мінімальними витратами. Важливим аспектом управління ланцюгами поставок є оптимізація всієї системи, з урахуванням вимог ринку та споживачів. Це включає координацію та інтеграцію бізнес-процесів, ресурсів та інформаційних потоків з метою забезпечення ефективної взаємодії всіх ланок ланцюга поставок та створення додаткової вартості для кінцевого споживача. У світлі цього, оптимізація логістики є ключовим аспектом для компанії ROSHEN, спрямованим на зниження втрат та забезпечення споживачів якісними та своєчасними продуктами. Швидка реакція на зміни на ринку та оперативне переміщення товарів є важливими для задоволення попиту споживачів. Прозора система обміну інформацією в ланцюгу поставок дозволить ROSHEN ефективно співпрацювати з партнерами та контрагентами, що є ключем до успішної оптимізації логістики. Таким чином, компанія повинна продовжувати працювати над вдосконаленням своєї логістичної системи, зосереджуючись на швидкій реакції на ринкові зміни, оптимізації процесів та підтримці ефективного партнерства з усіма учасниками ланцюгу поставок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018, (PDF, 161 с.);
2. Белоусов О.Г. Стаханов Д. В., Стаханов В.Н. Комерційна логістика. Підручник для екон. спеціальностей вищих. та серед. спец. навч. закладів. 2001. 219 с.
3. Василевський М., Білик І., Дейнега О. Економіка логістичних систем: монографія. Львів. Національний університет «Львівська політехніка». 2018. С. 534–549
4. Васюк, І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві URL : [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_7/13.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf) (дата звернення 16.05.2024).
5. Впровадження ERP – систем у діяльність підприємства URL : <http://atroot.ru/it/erp-system> 49. (дата звернення 19.05.2024).
6. Господарський кодекс України від 07.03.2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення 16.05.2024).
7. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: навч. посібник. Харків. Міськдрук, 2011. – с. 322;
8. Декалюк О. В., Коронівський П. О., Левицька І. В. Використання транспортних засобів в логістичній системі та її основні проблеми. 2010. 5 с.
9. Дикань В.Л. Актуальність покращення системи комбінованих перевезень у міжнародній транспортній мережі. Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. Праць. Харків УкрДАЗТ. 2006. - №13. – С.13-20.
10. Докієнко Л.М. Фінансова логістика на підприємстві: теоретичні аспекти. Економічний вісник НГУ. 2012. №3. С.121-126.
11. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.

12. Заїнчковський О.О. Новойтенко І., Слободян Н. Тенденції розвитку кондитерського ринку України. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11 (161). С. 91–98.
13. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. С. 344-350.
14. Карпусь Я.В., Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Переваги на недоліки впровадження ERP системи для підвищення ефективності діяльності підприємства. 2016. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14086/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D1%83%D1%81%D1%8C.pdf>. (дата звернення 19.05.2024).
15. Кацьма В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.
16. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. – 454 с.
17. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
18. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика. Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
19. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. Інтелект XXI. 2019. № 5. С. 45-48. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2019 5 10> (дата звернення 18.05.2024).
20. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016.
21. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL : [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3460](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3460). (дата звернення 13.05.2024).

22. Кузьменко А.В., Пильнев В.Г., Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Класичний приватний університет. Випуск 5(05) 2017. С. 150-154.

23. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин І.Ю., Ілаєва А.О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.

24. Лихолат С. М, Нев'ядомський Р.І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35. 2022. С. 5-7. URL : <file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/640-Article%20Text-1167-2-10-20221204.pdf> (дата звернення 14.05.2024).

25. Логістичний центр Рошен. Конкурсний проект FINALIST. URL: <https://spaceod-arch.com/logistichniy-tsentr-roshen>. (дата звернення 18.05.2024).

26. Матвієнко – Біляєва Г.Л. Методичні рекомендації проведення контролінгу логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах. Бізнес Інформ. 2015. № 8. С. 238–242. (дата звернення 17.05.2024).

27. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка. 2013. – № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення 12.05.2024).

28. Мінфін. Ціни на продукти. Бакалія: цукор. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/grocery/sugar/sugar/> (дата звернення 17.05.2024).

29. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>. (дата звернення 18.05.2024).

30. Негреєва В.В., Васильонок В.Л., Алексашкіна Є.І. Логістика. Навчальний посібник. 2015. С. 37.

31. Ніколаєва Л.Л., / Токмакова І.В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики. 2010 – 6 с.
32. Офіційний сайт КК ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/kontakty/golovnyy-ofis> (дата звернення 10.05.2024).
33. Очеретенко С.В., Кудріна В.Ю. Використання знижок в логістичних системах підприємствах. Агросвіт. № 7-8, 2021.
34. Поткін О.О. Логістичний менеджмент у системі менеджменту підприємства. Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова.
35. Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань». Національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
36. Статут ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений річними загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 9 квітня 2024 р., складений 24.04.2024). URL: <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення 16.05.2024)
37. Сергєєв В.І. Логістика в бізнесі. Підручник для екон. спеціальностей вищих. та серед. спец. навч. закладів. Київ. 2001. 772 с.
38. Сергєєв В.І. Управління ланцюгами поставок. 2014. URL: [https://stud.com.ua/68478/logistika/upravlinnya\\_lantsyugami\\_postavok](https://stud.com.ua/68478/logistika/upravlinnya_lantsyugami_postavok). (дата звернення 17.05.2024).
39. Тарасенко С. І. Логістика: конспект лекцій. Кам'янське: ДДТУ, 2020. – 144 с.
40. Тюріна Н. М. Гой І. В., Бабій І. В.. Логістика. Навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури». 2015. 392 с.
41. У 2023 році чистий прибуток КК ROSHEN перевищив 5 млрд грн. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/roshen-fin-rez-2023-12.html>. (дата звернення 19.05.2024).
42. Українцев В.Б. Конкуренція та логістика. 1999. – 362 с.

43. Устенко М.О. Основні проблеми транспортної логістики. 2010. 7с.
44. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатoproфільного промислового. Донецьк, 2006. – 23 с.
45. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг Управління компанією. 2008. С. 31-35.
46. Hoff A. Industrial aspects and literature survey: Fleet composition and routing/ Andersson H., Christiansen M., Hasle G., Løkketangen A.// Computers & Operations Research, Volume 37, Issue 12, 2010. – p. 2041–2061.
47. D. Blanchard, Supply Chain Management: Best Practices, John Wiley & Sons, New Jersey, 2007.
48. Global Top 100 Candy Companies: 2020. URL: [www.candyindustry.com](http://www.candyindustry.com) (дата звернення 16.05.2024).
49. Ukrainian Military Pages. Порошенко придбав та передав 100 снайперських комплексів для 3-го полку Сил спецоперацій. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2017/08/poroshenko-100-snipers-rifles-for-3-reg.html> (дата звернення 16.05.2024).
50. Latifundist. Цукрові прогнози 2024/25: дефіцит, складна логістика, конкуренція та турбулентний сезон. URL: <https://latifundist.com/analytics/33-svitove-virobnitstvo-tsukru-v-novomu-sezoni-problemi-vikliki-i-perspektivi-ukrayini> (дата звернення 17.05.2024).
51. Winkelhaus S., Grosse E. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58(1). P. 18-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>. (дата звернення 15.05.2024).
52. Candy industry URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies>. (дата звернення 15.05.2024).
53. Bowersox Donald J., Kloss David J. Logistics: The Integrated Supply Chain. 2nd edition 2008. 640 с.
54. ERP – система планування ресурсів підприємства. URL: <http://www.e-ope.ee>. (дата звернення 19.05.2024).



55. ClarityProject. Фінансова звітність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". URL: [https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023) (Дата звернення: 13.04.2024)