

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА
«КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Данилишин Д. І.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

« 06 » 06 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Кавецький В. В.

« 02 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

« 7 » 06. 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
 Галузь знань - Управління та адміністрування
 Спеціальність - 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
 Освітньо - професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри ПІІМ
 д.е.н., професор Мороз О. О.

18 березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДІПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Данилишену Дмитру Ігоровичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління матеріальними потоками в ланцюгах поставок підприємства (на прикладі дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен»).

керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2004 року № 80.

2. Термін подання студентом роботи: 07 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні та методичні аспекти управління матеріальними потоками в ланцюгу поставок

2. Аналіз системи управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН»

3. Розробка пропозицій удосконалення системи управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Мета і завдання закупівельної логістики; Порівняльна характеристика Make-or-Buy та інших методів управління закупками сировини; Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ROSHEN»; Схема функціонування зв'язків в ланцюгу постачання; ABC-аналіз постачальників ресурсів на ДП «КК «РОШЕН» за 2020 рік; Результати ABC та XYZ-аналізу; Узагальнювальні та часткові показники ефективності використання виробничих запасів підприємства; Карта SCOR-моделі для ДП «КК «РОШЕН»; Загальний рівень KPI ланцюга постачання ДП «КК «РОШЕН»; Напрямки та джерела підвищення ефективності поставки матеріальних ресурсів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ		

7. Дата видачі завдання 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06 2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент



Данилишен Д. І.

Керівник роботи


(підпис)
(підпис)

Безсмертна О. В.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА
«КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Данилишен Д. І.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Безсмертна О. В.

« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент:

« ____ » _____ 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

« ____ » _____ 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Мороз О. О.

« » 2024 р.

З А В Д А Н Н Я НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Данилишену Дмитру Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління матеріальними потоками в ланцюгах поставок підприємства (на прикладі дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен»).

керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2004 року № 80.

2. Термін подання студентом роботи: _07 червня 2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні та методичні аспекти управління матеріальними потоками в ланцюгу поставок

2. Аналіз системи управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН»

3. Розробка пропозицій удосконалення системи управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Мета і завдання закупівельної логістики; Порівняльна характеристика Make-or-Buy та інших методів управління закупками сировини; Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ROSHEN»; Схема функціонування зав'язків в ланцюгу постачання; ABC-аналіз постачальників ресурсів на ДП «КК «РОШЕН» за 2020 рік; Результати ABC та XYZ-аналізу; Узагальнювальні та часткові показники ефективності використання виробничих запасів підприємства; Карта SCOR-моделі для ДП «КК «РОШЕН»; Загальний рівень КРІ ланцюга постачання ДП «КК «РОШЕН»; Напрямки та джерела підвищення ефективності поставки матеріальних ресурсів.

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ		

7. Дата видачі завдання 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06 2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент

Данилишен Д. І.

(підпис)

Керівник роботи

Безсмертна О. В.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Данилишен Д. І. Бакалаврська дипломна робота на тему: «Управління матеріальними потоками в ланцюгах поставок підприємства (на прикладі дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен»»).

В першому розділі розглянуті теоретичні та методичні аспекти управління матеріальними потоками в ланцюгу поставки.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН».

Третій розділ присвячено розробці пропозицій удосконалення системи управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН».

Ключові слова: поставка, ефективність, ланцюги поставок, система управління, матеріальні потоки.

ANNOTATION

Danilyshen D. I. Bachelor's thesis on the topic: "Management of material flows in supply chains of the enterprise (on the example of the subsidiary enterprise "Roshen Confectionery Corporation)".

In the first chapter, the theoretical and methodical aspects of material flow management in the supply chain are considered.

In the second section, an analysis of the material resources supply management system of SE "KK ROSHEN" was carried out.

The third section is devoted to the development of proposals for improving the management system of the supply of material resources of SE "KK ROSHEN".

Keywords: supply, efficiency, supply chains, management system, material flows.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВКИ	6
1.1 Сутність та види матеріальних потоків в ланцюгу поставки	6
1.2 Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство	16
1.3 Методи управління матеріальними потоками підприємства	16
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДП «КК «РОШЕН»	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників ДП «КК «РОШЕН»	25
2.2 Аналіз логістичних операцій на ДП «КК «РОШЕН»	36
2.3 Дослідження потоку матеріальних ресурсів у ланцюзі постачань ДП «КК «РОШЕН»	45
3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДП «КК «РОШЕН»	49
3.1 Система заходів для удосконалення процесу управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН»	49
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи логістичного центру ДП «КК «РОШЕН»	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства	79
ДОДАТОК Б Ілюстративний матеріал	83
ДОДАТОК В. Протокол перевірки дипломної роботи	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах постійних змін та розвитку економіки вагомим критерієм фінансової та господарської успішності компаній на сучасному ринку є раціональне управління матеріальними ресурсами.

Процеси матеріального кругообігу на етапах забезпечення, складування та реалізації матеріальних цінностей є предметним полем логістики. Погано налагоджена система постачання матеріальних ресурсів на підприємство стає причиною великої кількості проблем на більшості підприємств вже протягом багатьох років. Неспроможність до ефективного управління матеріальними потоками сприяє збільшенню витрат на створення запасів, тим сам зменшуючи валовий прибуток підприємства. Такі умови вказують на особливу актуальність проблеми теоретичного обґрунтування формування системи управління матеріальними потоками і вирішення методичних і практичних завдань її реалізації на підприємстві.

Різноманітним аспектам цієї проблеми присвячені наукові праці Якимишена Л. Я., Крикавського Є., Фалович Н. М., Панасюк К. П., Мельник О. В., Горбенко О. І., Мироненко Ю. А., Коляденко І. І., Сухоцької С. М. Актуальність і важливість питання підвищення ефективності управління матеріальними потоками обумовили вибір теми, мети і задач дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у дослідженні управління матеріальними ресурсами виробничого підприємства та розробленні практичних рекомендацій і напрямів його удосконалення.

Основними задачами, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети, є:

1. Розглянути теоретичні та методичні аспекти управління матеріальними потоками в ланцюгу поставки
2. Проаналізувати управління поставками матеріальних ресурсів в ланцюгу поставки на ДП «КК «РОШЕН»;

3. Здійснити загальну характеристику підприємства ДП «КК «РОШЕН»;
5. Дослідити логістичні операції на підприємстві ДП «КК «РОШЕН»;
6. Дослідити потоки матеріальних ресурсів у ланцюзі постачань ДП «КК «РОШЕН»;
7. Розробити карту SCOR-моделі та оцінити загальні показники KPI у ланцюгах постачання ДП «КК «РОШЕН»;
8. Розробити систему заходів для удосконалення процесу управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН».

Об'єктом дослідження є система управління матеріальні ресурсами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи і механізми підвищення ефективності управління матеріальними потоками на ДП «КК «РОШЕН».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано сукупність загальнонаукових та специфічних наукових методів. Зокрема, такі як аналіз і синтез, індукція та дедукція (методи групування, деталізації показників, балансовий метод), метод логічного мислення, факторний аналіз, метод табличного та графічного викладення матеріалу, метод SCOR-моделі.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВКИ

1.1 Сутність та види матеріальних потоків в ланцюгу поставки

У логістиці ключовим поняттям є матеріальний потік, який формується в результаті транспортування, складування та інших операцій із сировиною, напівфабрикатами і готовою продукцією, починаючи від джерела сировини до кінцевого споживача.

Логістика тісно пов'язана з управлінням матеріальними ресурсами, тому сучасні підприємства все більше уваги приділяють розвитку та покращенню управління їх рухом. Основними взаємопов'язаними критеріями логістики є потік і запаси.

Потік - це сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле. Він існує як процес протягом певного часу і вимірюється в абсолютних одиницях за конкретний період. Матеріальний потік - це рух товарно-матеріальних цінностей, до яких застосовуються різні логістичні операції, такі як транспортування, складування, зберігання, перезавантаження та розподіл вантажів.

Матеріальні потоки можуть бути динамічними і статичними. Якщо вони розглядаються не в часовому інтервалі, а в конкретний момент часу, то утворюють матеріальні запаси. Матеріальні запаси - це продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва та обігу, вироби народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

Матеріальний потік може мати різні форми, такі як транспортний вантажопотік, вантажообіг складу та виробничий матеріальний потік.

Основні характеристики матеріального потоку такі:

1. Циклічність – надходження та переміщення матеріальних ресурсів як у межах цеху, так і між ними.

2. Взаємозалежність – матеріальні ресурси пов'язані єдиним технологічним процесом, а витрати на них економічно взаємозалежні. Це означає, що спроби необґрунтованого зниження окремих витрат можуть призвести до збільшення загальних витрат.

3. Неперервність – кожен учасник технологічного процесу забезпечення продукту клієнтам повинен вчасно виконувати свої обов'язки та здійснювати поставки.

Для управління матеріальними потоками в логістиці необхідно виконувати такі функції:

- координувати дії всіх учасників логістичного ланцюга;
- організовувати рух потоку на виробництві;
- планувати матеріальні потоки;
- контролювати весь товаропоток у межах підприємства;
- регулювати хід усіх виконуваних робіт.

Дослідження матеріальних потоків є основою для оптимізації технологічних процесів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування і збуту продукції, раціоналізації документообігу, проектування виробничих, складських і допоміжних приміщень, створення високоефективної комунікаційної інфраструктури та організаційних структур управління.

На сьогодні класифікація матеріальних потоків (рисунок 1.1) є дуже різноманітною. Розглянемо найважливіші з них.

1. У контексті відношення до логістичної системи виділяють три основні види матеріальних потоків:

1) Зовнішній - потік, що протікає у зовнішньому середовищі відносно даної логістичної системи. До цієї категорії відносяться вантажі, до організації яких підприємство причетне.

2) Внутрішній — потік, що протікає у внутрішньому середовищі логістичної системи.

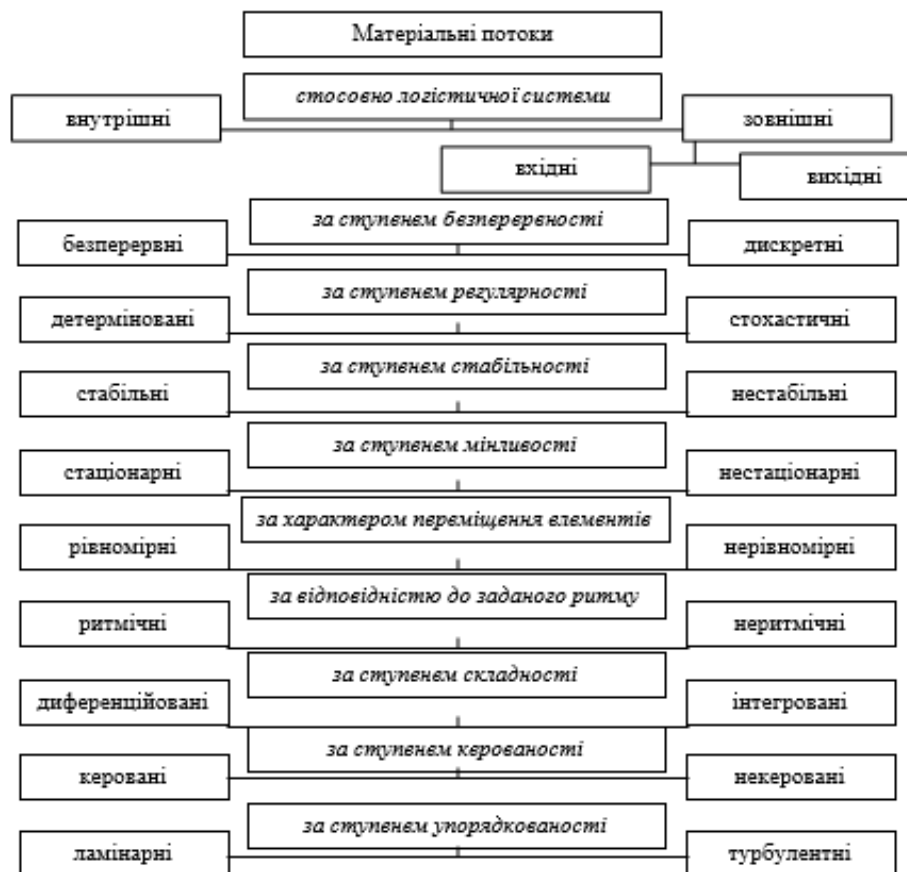


Рисунок 1.1 - Класифікація матеріальних потоків [9]

2. Матеріальні потоки за призначенням:

1) Вхідний матеріальний потік — потік, що надходить із зовнішнього середовища в логістичну систему.

2) Вихідний матеріальний потік — потік, що виходить із логістичної системи підприємства у зовнішнє середовище.

3) Внутрішній матеріальний потік — потік, що виникає під час переробки виробничими підрозділами підприємства вхідних ресурсів у готову продукцію.

3. За ритмічністю:

1) Неперервні — потоки на конвеєрних або автоматизованих лініях у процесі виробництва, транспортування матеріальних ресурсів трубопроводом тощо.

2) Дискретні — організація забезпечення потреб у формі складських і транзитних поставок, подача на робочі місця матеріальних ресурсів при дрібносерійному і середньосерійному виробництві, регулярне відвантаження готової продукції постійним контрагентам тощо.

3) Бліц-потоки — разові поставання, подача на робочі місця рідковживаних предметів і засобів праці.

4. Залежно від предмета вивчення:

1) Продуктові — об'єктом вивчення (аналізу, планування) є переміщення конкретних продуктів і засобів праці.

2) Операційні — потоки матеріальних ресурсів, пов'язані з конкретними логістичними операціями.

3) Ділянкові — сукупні потоки, що розглядаються на окремій ділянці логістичної системи; основою для їх розрахунку є операційні логістичні потоки.

4) Системні — матеріальні потоки, що циркулюють у логістичній системі в цілому; їхні параметри визначаються як сума ділянкових матеріальних потоків.

Для управління матеріальним потоком необхідно приймати, обробляти та передавати відповідну інформацію; для забезпечення руху матеріального потоку потрібні фінансові ресурси; для ефективного просування товарів і забезпечення взаємодії між виробником і споживачем використовують різноманітні послуги. Тому в логістиці, крім матеріального потоку, розглядають інформаційний, фінансовий та сервісний потоки, які супроводжують матеріальний потік.

При управлінні рухом матеріальних ресурсів існують два підходи: логістичний та традиційний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва [4]

Критерій	Традиційна концепція	Логістична концепція
Фокус	Виробництво товарів	Управління потоком матеріалів та інформації
Основна мета	Максимізація виробничих потужностей	Оптимізація ланцюга поставок і задоволення потреб клієнтів
Планування	Орієнтація на виробничі плани	Інтегроване планування всього ланцюга поставок
Запаси	Великі запаси для забезпечення безперебійного виробництва	Мінімізація запасів, використання методів JIT
Гнучкість	Низька гнучкість, важко адаптуватись до змін	Висока гнучкість, швидка адаптація до змін
Інформаційні технології	Обмежене використання IT	Широке використання сучасних IT-технологій
Організація праці	Функціональна структура, поділ праці	Процесно-орієнтована структура, командна робота
Клієнтоорієнтованість	Низький рівень клієнтоорієнтованості	Високий рівень клієнтоорієнтованості
Управління якістю	Контроль якості на виході	Постійний моніторинг та покращення якості
Взаємодія з постачальниками	Окремі контракти, незалежні взаємовідносини	Стратегічні партнерства та довгострокові відносини
Економія	Економія за рахунок масштабу виробництва	Економія за рахунок оптимізації всього ланцюга поставок
Управління ризиками	Реактивний підхід до ризиків	Превентивний підхід, управління ризиками по всьому ланцюгу поставок
Контроль та моніторинг	Зосереджений на внутрішніх процесах	Відстеження та контроль на всіх етапах ланцюга поставок
Інновації	Повільний процес впровадження інновацій	Швидке впровадження інновацій

Матеріальний потік, як сукупність різних елементів, характеризується рухом у просторі та часі. Переміщення матеріального потоку в просторі здійснюється від початкової точки (склад сировини або готової продукції постачальника) до кінцевої точки – складу споживача. Потік може проходити через проміжні пункти, такі як транспортні термінали, склади, бази, магазини.

Для ефективного управління логістичною діяльністю важливо правильно оцінювати параметри матеріального потоку. За думкою І. Бажиніна, основні параметри матеріального потоку включають:

- номенклатуру, асортимент і кількість продукції;
- габаритні характеристики (обсяг, площа, лінійні розміри);
- вагові характеристики (загальна маса, вага брутто, вага нетто);
- фізико-хімічні характеристики вантажу;
- характеристики тари (упаковки);

- умови договорів купівлі-продажу (передача у власність, поставка);
- умови транспортування і страхування;
- фінансові (вартісні) характеристики;
- умови виконання інших операцій фізичного розподілу, пов'язаних з переміщенням продукції тощо.

Отже, керуючись цими параметрами матеріального потоку, можна покращити управління логістичною діяльністю. Матеріальні потоки оцінюються за допомогою різноманітних показників, які можна об'єднати у такі групи:

- структурні показники;
- показники продуктивності логістичної системи;
- показники економічності;
- показники якості.

Якісна характеристика матеріальних потоків включає склад вузлових об'єктів та елементів технічного, організаційного й економічного змісту, номенклатуру продукції (вантажів), початкові, кінцеві та проміжні пункти і їх зв'язки, наявність і розміри запасів у цих пунктах, інтенсивність або кількість матеріальних ресурсів, які проходять через ці пункти за одиницю часу, взаємозв'язок потоків (комплектування, підсортування), спосіб переміщення, форма існування тощо.

1.2 Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство

Ефективний та систематичний випуск продукції, її якість і, відповідно, рівень прибутку та рентабельності підприємства значно залежать від організації постачання матеріальних ресурсів для виробництва у необхідному асортименті, кількості та відповідної якості. Процес цього забезпечення називається "постачанням" або "управлінням закупівлями".

Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство є комплексним процесом, який включає в себе кілька важливих етапів і функцій. Це критичний аспект діяльності підприємства, оскільки ефективне управління

постачанням безпосередньо впливає на виробничий процес, якість продукції та загальну конкурентоспроможність компанії.

Постачання передбачає зовнішню діяльність з організації поставок матеріалів, готової продукції або комплектуючих для виробництва від постачальника до виробничих підприємств, складів або роздрібних магазинів. Логістика постачання або закупівельна логістика - це функціональний напрямок логістики, який безпосередньо займається цією роботою. Вона охоплює управління усіма матеріальними потоками для забезпечення виробничого або торговельного підприємства матеріальними ресурсами, що рухаються від ринку закупівель до складів підприємства (рис. 1.2).

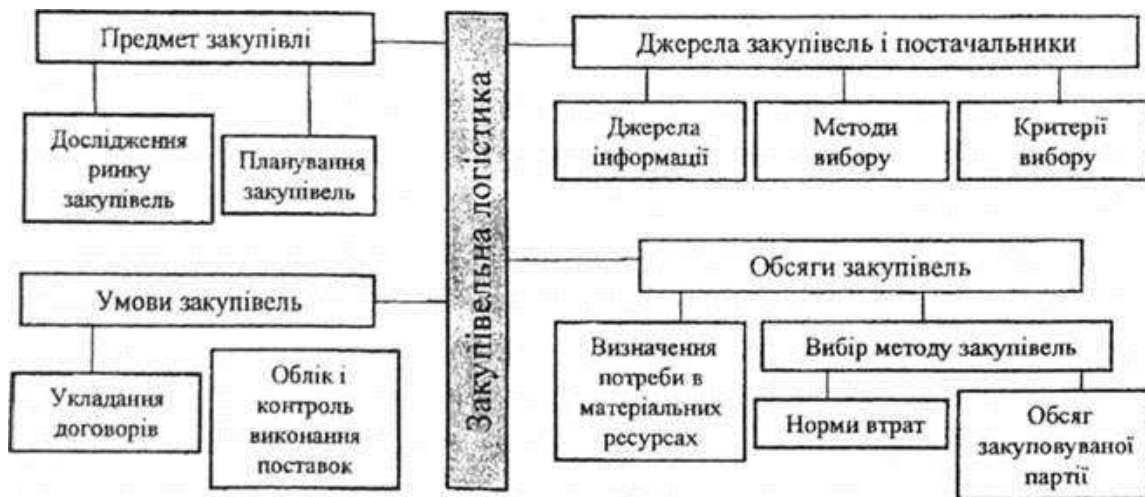


Рисунок 1.2 - Схема процесів закупівельної логістики [7]

Ціль закупівельної логістики полягає в повному задоволенні потреб виробництва та торгівлі в матеріальних ресурсах або товарах з максимально можливою економічною ефективністю. Для досягнення цієї мети необхідно якісно виконувати поставлені завдання (рис. 1.3).

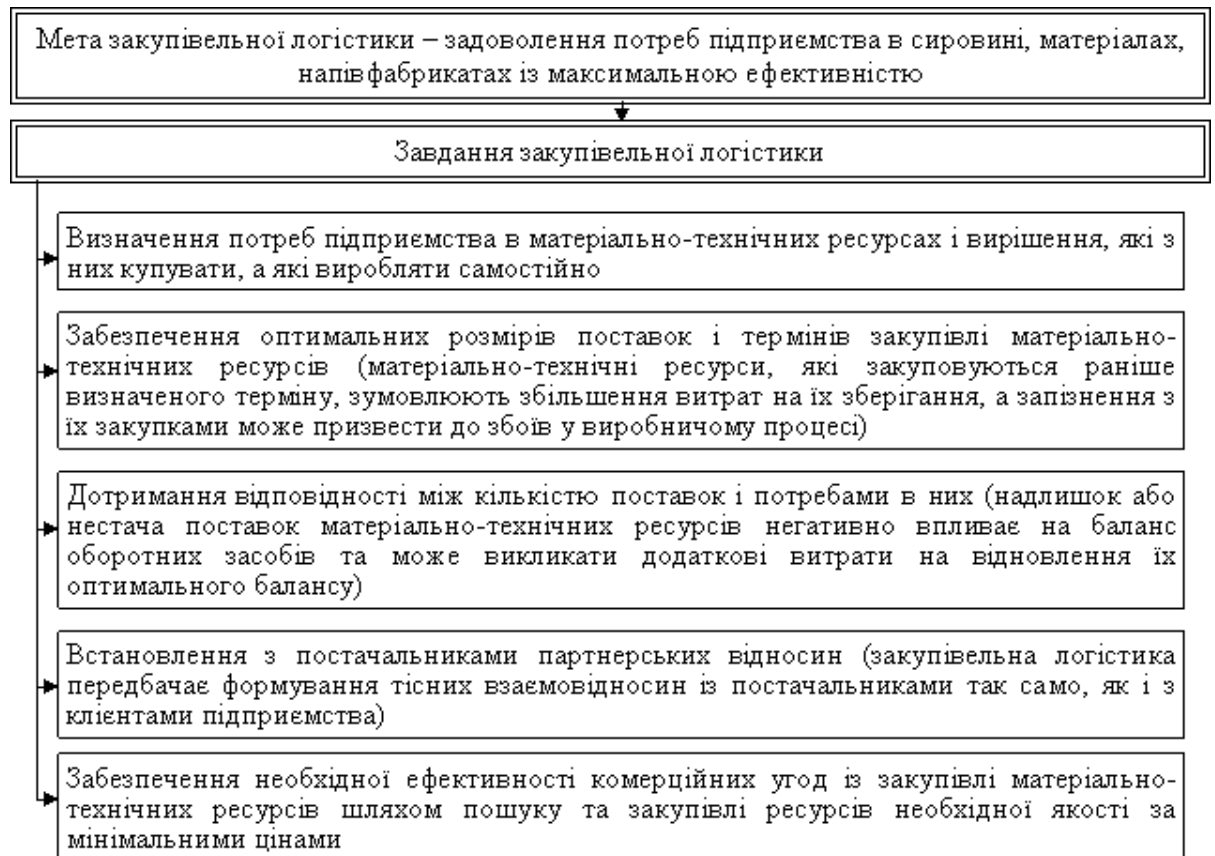


Рисунок 1.3 – Мета і завдання закупівельної логістики [6]

Завдання закупівельної логістики полягає в тому, щоб забезпечити підприємство необхідними ресурсами для його безперебійної та ефективної діяльності. Це комплексний процес, що включає в себе дослідження ринку, вибір постачальників, проведення переговорів, укладання договорів та контроль виконання замовлень.

Закупівельна логістика починається з аналізу потреб підприємства, що дозволяє визначити, які матеріали або послуги потрібні, у яких кількостях і коли саме. Далі йде оцінка потенційних постачальників, яка включає вивчення їхньої

репутації, надійності, фінансової стабільності та можливості забезпечити необхідні умови поставок.

Після вибору постачальника розпочинається процес узгодження умов співпраці. Це охоплює обговорення цін, умов доставки, термінів виконання замовлень та інших важливих аспектів. Мета – досягти найвигідніших умов для підприємства, що забезпечують оптимальне співвідношення ціни та якості.

Оформлення замовлень та укладання договорів є наступним кроком, після чого слідує контроль виконання зобов'язань постачальників. Це включає відстеження виконання замовлень, своєчасність поставок, відповідність товарів або послуг заявленим характеристикам.

Закупівельна логістика також передбачає управління запасами, що дозволяє уникнути надлишків або дефіциту матеріалів. Важливим аспектом є також робота з поверненням товарів, якщо вони не відповідають вимогам підприємства.

Усі ці процеси спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та підтримку високого рівня задоволеності кінцевих споживачів. Закупівельна логістика вимагає ефективної координації між різними підрозділами підприємства, а також здатності швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Управління матеріальними потоками можна поділити на дві основні складові:

- управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами;
- регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями.

На сучасному ринку є основні логістичні операції, які тісно пов'язані з управлінням постачаннями матеріальних ресурсів. Цю характеристику наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Базові логістичні операції в управлінні поставками [8]

Операція	Опис	Приклад/Коментарі
Планування потреб	Визначення обсягів та термінів необхідних товарів, матеріалів або послуг.	Використання систем планування ресурсів підприємства (ERP) для прогнозування попиту.
Постачання	Процес вибору постачальників, замовлення товарів і матеріалів, а також контроль виконання замовлень.	Проведення тендерів, укладання договорів з постачальниками.
Транспортування	Переміщення товарів від постачальника до складу або від складу до кінцевого споживача.	Використання різних видів транспорту: автомобільного, залізничного, повітряного, морського.
Зберігання	Організація та управління складськими запасами, включаючи приймання, зберігання і відвантаження товарів.	Автоматизовані системи управління складом (WMS) для оптимізації простору і контролю за запасами.
Обробка замовлень	Процес прийому, обробки та виконання замовлень клієнтів.	Системи управління замовленнями (OMS) для забезпечення точності та своєчасності виконання замовлень.
Упаковка і маркування	Підготовка товарів до транспортування та продажу, включаючи їх упакування і нанесення маркування.	Використання стандартних упаковочних матеріалів для захисту товарів і відповідності вимогам маркування.
Інвентаризація	Перевірка та підтвердження наявних запасів, управління залишками товарів.	Проведення регулярних інвентаризацій для контролю за точністю даних про залишки на складі.
Зворотна логістика	Управління поверненням товарів від споживачів або магазинів назад до постачальника або на склад.	Організація процесу повернення бракованих товарів, повторної упаковки або утилізації.
Управління транспортом	Оптимізація маршрутів, планування завантажень, моніторинг і контроль доставки товарів.	Використання систем управління транспортом (TMS) для ефективного планування та виконання перевезень.
Обслуговування клієнтів	Надання інформації про статус замовлень, вирішення проблем, пов'язаних з доставкою та поверненнями товарів.	Підтримка гарячої лінії або служби підтримки для вирішення запитів клієнтів і надання інформації про доставку та повернення.

Найпоширенішими механізмами управління матеріальними потоками є:

- Управління матеріальним потоком "Just-in-Time (JiT)";
- Управління виробництвом KANBAN;
- Управління обслуговуванням основних фондів;
- Управління розподілом товарів;
- Планування потреб у матеріалах, засобах виробництва та постачання;
- Планування та оптимізація виробничих процесів;
- Інтегроване управління матеріальним потоком, або в сучасному варіанті - управління логістичним ланцюгом [10].

Ці механізми управління матеріальними потоками використовуються для різних видів логістики. Основні функції логістики управління матеріальними потоками включають:

1. Планування: комплекс завдань, що охоплюють створення матеріального потоку, розробку та встановлення найоптимальнішої траєкторії руху, а також розкладу проходження потоку, врахування часу для мінімізації витрат на просування.

2. Оперативне регулювання: реалізація запланованого графіка руху потоку на практиці, контроль за кожним об'єктом потоку відповідно до графіка, диспетчеризація об'єктів, що пересуваються, розробка та впровадження керованих впливів.

3. Облік: виконання інформаційних завдань (збирання, обробка, зберігання та видача інформації), ведення оперативного та статистичного обліку, складання необхідних звітів.

4. Контроль: встановлення норм і нормативів та визначення ступеня відповідності фактичних параметрів руху запланованим значенням.

Ці функції допомагають забезпечити ефективне управління матеріальними потоками, що сприяє зниженню витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та покращенню загальної конкурентоспроможності компанії.

1.3 Методи управління матеріальними потоками підприємства

У процесі свого функціонування та розвитку підприємства часто стикаються з проблемами, які потребують послідовного проходження ряду етапів. Ці етапи включають систематизацію та оцінку сигналів про неблагополучну ситуацію, усвідомлення необхідності змін, визначення характеру проблем, вибір форм і способів їх вирішення, а також розробку і реалізацію рекомендацій щодо їх усунення. Інакше кажучи, процес розвитку організації є безперервним циклом вирішення проблем і завдань, що вводять зміни.

Управління постачанням широко використовує метод, заснований на вирішенні так званого «завдання МОВ» («Make-or-Buy Problem») — «виробляти або купувати». Вирішення цього завдання потребує детального, обґрунтованого аналізу щодо самостійного виробництва потрібних деталей, комплектуючих виробів або їх закупівлі з зовнішніх джерел. Основним критерієм при вирішенні «завдання МОВ» є максимізація прибутку, тому для прийняття обґрунтованого рішення необхідно порівняти витрати на власне виробництво з витратами на закупівлю [10].

Незважаючи на важливість врахування витрат, розрахунки у вирішенні цього типу завдань ускладнюються великою кількістю факторів, значення яких може значно коливатися у заданому часовому інтервалі. Розглянемо два основні фактори:

а) у сфері збуту: асортиментна політика; прозорість ринку; конкуренція; дотримання термінів поставок; зміна ринкової ситуації.

б) у сфері виробництва: ноу-хау; збереження робочих місць; рівень потужностей; кваліфікація персоналу; вузькі місця у виробництві; інвестиційні ризики; законодавчі обмеження; якість продукції; залежність від зміни розмірів заробітної плати; гнучкість.

Недостатній або неправильний облік цих факторів може призвести до неправильних рішень і відповідних наслідків. Таким чином, прийняття рішення щодо власного виробництва або закупівлі ззовні залежить не лише від витрат. Рішення про закупівлю комплектуючих приймається, якщо:

- потреба у виробі невелика;
- існує велика гнучкість у виборі можливих джерел постачання та виробів-замінників;
- відсутні необхідні потужності для виробництва;
- відсутні адміністративні або технічні можливості для виготовлення необхідних виробів.

Рішення на користь власного виробництва приймається тоді, коли:

- потреба в комплектуючих стабільна і досить велика;

- існуючі постачальники не можуть забезпечити необхідні стандарти якості;
- необхідно зберігати комерційну таємницю в області технології виробництва;
- виробничі потужності дозволяють виробляти власні комплектуючі вироби.

При вирішенні завдання "робити або купувати" можливі наступні результати:

- аутсорсинг – передача непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються в конкретній галузі;
- інсорсинг – включення в організаційну структуру функцій, раніше реалізованих іншими суб'єктами, через тимчасову надлишкову потужність або конкурентну перевагу.

Сучасні підприємства при вирішенні завдання МОВ користуються диференційованим аналізом загальних витрат (ТСО). Модель ТСО закупівель допомагає здійснити три види аналізу:

1. аналіз загальних витрат на власне виробництво продукції;
2. аналіз структури цін у комерційних пропозиціях постачальників;
3. аналіз супутніх логістичних витрат на доставку продукції [11].

Ця модель є важливим елементом оцінки впливу постачання на ефективність бізнесу компанії та критерієм вирішення проблеми МОВ. На початковому етапі аналізу основним критерієм оцінки є ціна закупівлі, тому стратегічне планування має включати мінімізацію ТСО і підвищення взаємодії з постачальниками, а також врахування повних витрат, включаючи витрати на використання та адміністративні витрати.

В таблиці 1.3 наведено порівняльну характеристику Make-or-Buy та інших методів управління закупками сировини.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика Make-or-Buy та інших методів управління закупками сировини [10]

Характеристика	Make-or-Buy	Тендерний відбір	Стратегія постачання	Just in Time	Аутсорсинг
Рішення приймається	Виробником	Закупівельним відділом	Закупівельним відділом	Виробником	Закупівельним відділом
Власний контроль	Високий	Низький	Варіює (залежно від вибору)	Низький	Низький
Гнучкість	Низька	Висока	Висока	Висока	Висока
Витрати на переговори	Низькі	Високі	Високі	Низькі	Високі
Ризики	Низькі	Залежить від умов тендера	Залежить від обраної стратегії	Високі (при нестабільній поставці)	Залежить від умов договору
Час виконання	Високий (розробка виробництва)	Середні (підготовка тендера)	Високий (розробка стратегії)	Низький	Високий (перехід до нового постачальника)
Контроль якості	Високий	Залежить від постачальника	Високий (важлива частина стратегії)	Високий	Залежить від обраного партнера
Фінансовий вплив	Високий (при обранні Make)	Низький (зазвичай невеликий внесок)	Залежить від обраної стратегії	Залежить від обраного партнера	Високий (зазвичай дешевше в порівнянні з виробництвом самостійно)

Ця таблиця показує, як можна оцінити переваги та недоліки кожного методу і прийняти оптимальне рішення залежно від конкретних потреб та умов компанії. Необхідно врахувати, що вибір конкретного методу залежить від специфічних потреб компанії, обсягу виробництва, доступності ресурсів та інших факторів. Наприклад, "Make-or-Buy" може бути корисним, коли компанія має великий контроль над якістю та потребує високого рівня стандартизації, тоді як "Just-In-Time" може бути вигідним у випадку, коли компанія шукає оптимізацію логістичних витрат та збереження запасів на мінімальному рівні.

Just in Time (JIT) - це стратегія управління запасами, що передбачає постачання матеріалів або компонентів лише тоді, коли вони необхідні для безперебійного виробництва або надання послуг. Основна ідея JIT полягає в тому, щоб мати на складі лише необхідний мінімум запасів, щоб уникнути зайвих витрат на зберігання і зменшити витрати на утримання запасів. Ця стратегія дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати час циклу виробництва і мінімізувати втрати через застарілі або непродані запаси. JIT також сприяє підвищенню якості продукції, оскільки зменшується ймовірність появи дефектів через зберігання або зіпсованість матеріалів.

При застосуванні стратегічного партнерства аутсорсингу компанія віддає частину своїх бізнес-процесів або функцій на виконання зовнішньому партнеру. Цей партнер, який може бути іншою компанією або постачальником послуг, бере на себе відповідальність за виконання цих функцій або процесів за умови, що вони виконуються згідно з умовами контракту і відповідають встановленим стандартам якості.

Аутсорсинг може бути застосований у різних галузях бізнесу, таких як виробництво, ІТ, обробка даних, логістика та інші. Основні переваги аутсорсингу включають зниження витрат, зосередження на основних функціях компанії, доступ до зовнішнього експертного досвіду та збільшення ефективності бізнес-процесів. Однак цей підхід також має свої ризики, такі як втрата контролю над процесами, проблеми з якістю, а також ризики конфіденційності даних. Вибір застосування аутсорсингу повинен бути обґрунтованим і базуватися на конкретних потребах та стратегії компанії [9].

На рис 1.4 показано переваги та недоліки аутсорсингу.

Переваги аутсорсингу наступні:

1. Зниження витрат: Одні з найбільших переваг аутсорсингу полягають у можливості значного зниження витрат. Замість витрат на розробку та утримання внутрішніх відділів або процесів, компанії можуть залучати зовнішніх постачальників, які можуть пропонувати послуги за менші кошти.

2. Зосередження на основних функціях: Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних діяльностях та стратегічних завданнях, віддавши менш критичні функції на виконання зовнішнім постачальникам.

3. Доступ до експертного досвіду: Співпраця зі спеціалізованими аутсорсинговими компаніями дозволяє отримати доступ до висококваліфікованих фахівців та експертного досвіду в певній галузі без необхідності наймати власний персонал.

4. Гнучкість: Аутсорсинг надає компаніям можливість швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, збільшуючи або зменшуючи обсяги замовлень в залежності від потреб.



Рисунок 1.4 – Переваги та недоліки аутсорсингу

Недоліками аутсорсингу є:

1. Втрата контролю: Віддавши певні функції або процеси на виконання зовнішнім партнерам, компанія може втратити частину контролю над ними. Це може призвести до труднощів у забезпеченні якості та виконанні завдань відповідно до вимог компанії.

2. Ризики конфіденційності даних: Передача конфіденційної інформації зовнішнім постачальникам може призвести до ризиків порушення конфіденційності даних, особливо в галузях, де безпека інформації має велике значення.

3. Можливі проблеми з якістю: Якщо зовнішні постачальники не забезпечать високу якість послуг або продукції, це може негативно позначитися на репутації компанії та задоволеності клієнтів.

4. Залежність від зовнішніх факторів: Компанії можуть стати залежними від своїх зовнішніх постачальників, що може створити ризики у випадку недостатньої надійності або стабільності цих постачальників [8].

Оцінювання переваг і недоліків аутсорсингу повинно бути індивідуалізованим для кожної конкретної ситуації та потреб компанії.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДП «КК «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників ДП «КК «РОШЕН»

Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» є одним з найбільших виробників кондитерських виробів у світі. У рейтингу Global Top-100 Candy Companies «РОШЕН» займає 27-е місце.

До складу корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина) та Вінницький молочний завод, який постачає фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

На сьогодні асортимент підприємства налічує понад 320 найменувань продукції. Виробництво зосереджене на виготовленні шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній».

Загальний обсяг виробництва досягає 300 тисяч тонн на рік. Кондитерські вироби корпорації виготовляються з використанням найсучасніших технологій. Застосування новітнього високоефективного обладнання, точне дотримання рецептів і використання тільки високоякісної сировини та матеріалів забезпечують головні переваги продукції «РОШЕН».

Основними видами діяльності підприємства є:

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Інші види діяльності:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

20.12 Виробництво барвників і пігментів

20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин

20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Виробничі потужності ДП «КК «РОШЕН» сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції. Усі підприємства ДП «КК «РОШЕН» впровадили систему управління якістю, що відповідає стандартам ISO 9001:2008, та систему управління безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам ISO 22000:2005. Наявність сертифікатів відповідності на кожній фабриці ПрАТ «Рошен» підтверджує дотримання цих стандартів.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ДП «КК «РОШЕН» [13]

Повне найменування	Дочірнє підприємство Кондитерська корпорація РОШЕН
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	25392188
Дата реєстрації	30.01.1998 (24 роки 11 місяців)
Юридична адреса	Україна, 03039, місто Київ, ПРОСПЕКТ НАУКИ, будинок 1, корпус 1
Уповноважені особи	ОСІЯНЕНКО ГЕННАДІЙ ЛЕОНІДОВИЧ СКРИБКА АЛІНА ВАЛЕРІЙВНА
Розмір статутного капіталу	1 000, 00 грн
Перелік засновників	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАРІНСЬКИЙ КОНДИТЕРСЬКИЙ ХОЛДІНГ» частка (%) 100,000

Фінансові показники підприємства є високими. Спостерігається зміцнення господарського потенціалу, що підтверджується зростанням суми активів на

23,59%. Це означає, що підприємство збільшує обсяг наявного у розпорядженні майна.

ДП «КК «РОШЕН» має дивізіональну структуру управління, яка базується на принципах групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів та місцем розташування (рис. 2.2).

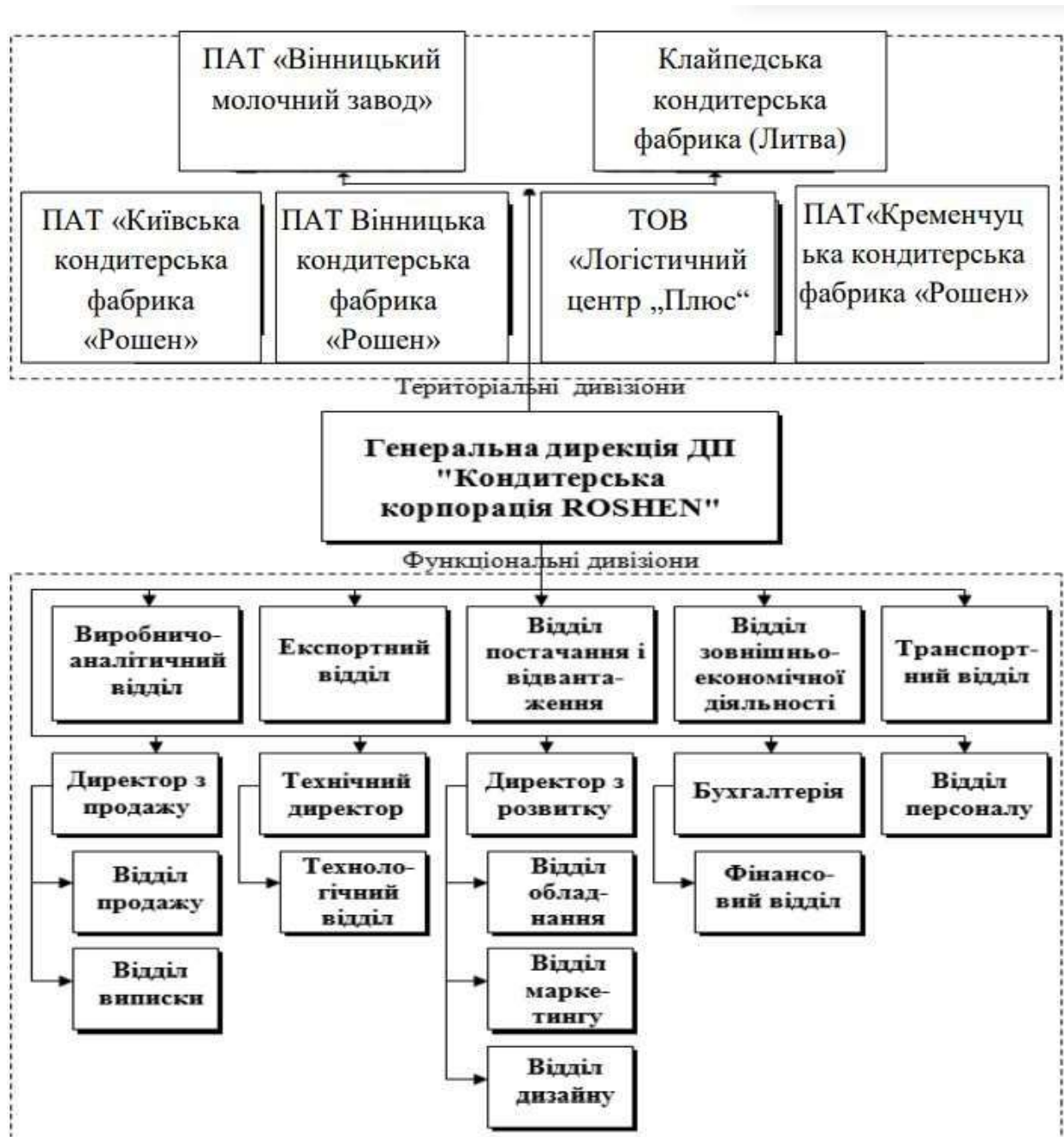


Рисунок 2.2 – Структура управління ДП «КК «РОШЕН»

Аналіз структури управління корпорації показує, що безпосередньо генеральній дирекції підпорядковуються територіальні та функціональні дивізіони. До функціональних дивізіонів належать виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання та відвантаження, відділ зовнішньоекономічної діяльності, транспортний відділ, а також директори відповідних відділів, бухгалтерія та відділ кадрів. Директору з продажу підпорядковуються відділ продажу та відділ випуски. Технічному директору – технічний відділ. Директору з розвитку підпорядковуються відділ обладнання, відділ маркетингу та відділ дизайну. Бухгалтерії підпорядковується фінансовий відділ.

Для додаткового аналізу проведемо SWOT-аналіз, щоб оцінити середовище формування процесу поставок матеріальних ресурсів у ланцюзі постачань ДП «КК «РОШЕН» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ДП «КК «РОШЕН»

Переваги	Недоліки
Визнане лідерство в кондитерській галузі, значна ринкова частка, що займає підприємство, престиж торгової марки, стабільний попит з боку споживачів, багаторічний досвід у сфері, висока лояльність клієнтів до продукції, розгалужена власна торговельна мережа, наявність спеціалізованих магазинів, ефективна збутова система, власний логістичний центр і автопарк, потужні виробничі можливості фабрики, застосування інноваційних розробок та патентування технологій і продукції, висока технічна оснащеність фабрики, постійна модернізація обладнання, виробництво сертифікованої продукції високої якості, різноманітний товарний асортимент для різних груп споживачів, залучення висококваліфікованого персоналу до виробництва, систематичний аналіз споживчих уподобань, регулярне оновлення асортименту (щорічно), активна маркетингова політика, фінансування за рахунок внутрішнього інвестора.	Низька рентабельність діяльності, недостатній рівень рекламних кампаній, висока собівартість продукції, значна залежність від іноземних постачальників сировини, окремі види продукції, схожі з пропозиціями конкурентів, зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, а також високі ціни на товари у порівнянні з конкурентами.
Можливості	Загрози

Оволодіння новітніми технологіями, впровадження нових продуктів на ринок, збільшення експорту, освоєння нових ринків збуту, невдачі або банкрутство конкурентів, залучення додаткових фінансових ресурсів, укладання договорів з новими постачальниками, зростання ринку кондитерської продукції, розширення та позиціонування асортименту в різних цінових сегментах, збільшення частки підприємства на українському ринку, розвиток власної сировинної бази, створення товарів для нових груп споживачів, зниження торгових бар'єрів для виходу на закордонні ринки, удосконалення законодавства та організації регулювання підприємницької діяльності (податкова стабільність, дерегуляція тощо).	Недосконалість законодавчої бази, що регулює діяльність українських підприємств, перебої з постачанням сировини, зростання цін на сировину, зокрема на какао-боби, інфляція, підвищення податків, зниження доходів покупців на тлі фінансової кризи, зміна споживчих потреб і смаків, несприятливі коливання валютних курсів, спад економіки України, включаючи промисловість, поява великої кількості товарів-замінників, зростання конкуренції в кондитерській галузі та активізація недобросовісної конкуренції на ринку.
--	--

Основне завдання управління логістикою на підприємстві полягає в забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів при оптимізації загальних логістичних витрат. Для успішного досягнення цілей у сфері обслуговування необхідно ефективно управляти матеріальними потоками, які включають продукцію для задоволення потреб замовників, а також вхідні потоки сировини, компонентів, машин і обладнання.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «КК «РОШЕН» (табл. 2.1).

Чистий дохід від реалізації у 2021 фінансовому році зріс приблизно на 22% порівняно з попереднім роком. Це зростання відображає збільшення собівартості реалізованої продукції на 25,75% за той самий період, а також підвищення відпускних цін та обсягів реалізації.

У 2022 році обсяги реалізації зросли на 4,2% порівняно з попереднім роком, але темпи зростання цін зменшилися у 5 разів. Собівартість зменшилась удвічі, а збільшення цього показника на 0,018% перевищило аналогічний показник попереднього року у 14 разів. Це можна пояснити зменшенням попиту через зовнішні фактори.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році був на 7,92% меншим, ніж у 2020 році. У 2022 році очікується зниження на 7,92%, за яким піде

зростання на 57,13%. Зменшення цього показника означає перевищення витрат над доходами, а збільшення у 2022 році - перевищення доходів над витратами.

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ROSHEN»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
				(гр.4-гр.3)	(гр.4/гр.3)×100-100	(гр.5-гр.4)	(гр.5/гр.4) × 100 -100
1	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17413200	21235296	22128835	3822096	21,94	893539	4,2
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12182390	15316159	15318941	3133769	25,72	2782	0,02
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	3944600	3632237	5707191	-312363	-7,92	2074954	57,13
4. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3360110	2955321	3929000	-404789	-12,05	973679	32,95
5. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	1929136,5	2488461,5	3012062,5	559325	28,99	523601	21,04
6. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1756701	2292612,5	2419022,5	535911,5	30,5	127000	5,51
7. Валюта балансу, тис. грн.	18257247	21168086	23225540	2910838,5	15,94	2057454,	9,72
8. Середня величина необоротних активів, тис. грн.	8335520,5	10123971,5	11237787,5	1788451	21,46	1113816	11,0
9. Середня величина оборотних активів, тис. грн.	9921726,5	11044114	11987752,5	1122387,5	11,31	943638,5	8,54
10. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	14505839,5	16470897	18612644	1965057,5	13,55	2141747	13,0
11. Середня величина позикового капіталу, тис. грн.	3751407,5	4697188,5	4612896	945781	25,21	-84292,5	-1,8

У 2021 році чистий фінансовий результат зменшився на 12,2%, тоді як у 2022 році його значення зросло на 32,95%. Для розрахунку чистого фінансового результату необхідно врахувати чистий дохід, валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат до оподаткування. Зменшення чистого прибутку пов'язане зі збільшенням витрат, а збільшення - зі збільшенням доходів.

Дебіторська заборгованість зросла на 29% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилася на 21,04% у наступному періоді. Збільшення дебіторської заборгованості впливає на прибуток компанії, адже вона не включається в оборот і втрачає вартість через інфляцію. Зменшення дебіторської заборгованості у 2022 році свідчить про збільшення прибутку та погашення боргів перед компанією.

Кредиторська заборгованість зросла на 30,51% у 2021 році та лише на 5,51% у 2022 році. Різке зростання кредиторської заборгованості свідчить про те, що компанії важко сплачувати свої борги та відсотки. Проте зменшення зростання у 2022 році свідчить про покращення фінансового стану компанії.

Середня вартість необоротних активів у 2021 році зросла на 21,25%, що свідчить про збільшення матеріальних необоротних активів, таких як основні засоби та інвестиції. У 2022 році основні засоби зросли на 11%. Середня вартість оборотних активів зросла на 11,3% у 2021 році та на 8,5% у 2022 році, що відображає збільшення запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та інших активів.

У відповідь на зовнішні економічні ризики, власники бізнесу збільшили частку власного капіталу. Середній розмір позикового капіталу зріс на 25,2% у 2021 році та зменшився на -1,8% у 2022 році. Це свідчить про зниження залежності компанії від позикового капіталу та підвищення стабільності.

У 2021 році валюта балансу зросла на 16% через вплив основних засобів та позикового капіталу. Незначне зростання у 2022 році було також зумовлене впливом цих показників.

2.2 Аналіз логістичних операцій на ДП «КК «РОШЕН»

Аналіз логістичних операцій ДП «КК «РОШЕН» охоплює такі аспекти, як діяльність логістичного центру, складська логістика, транспортне забезпечення, організація постачання матеріальних ресурсів, формування ланцюгів постачання, та оцінка постачальників.

ДП «КК «РОШЕН» має відмінні умови для зберігання сировини та готової продукції, зручні транспортні розв'язки та сучасну систему управління товарними потоками.

Діяльність логістичного центру ROSHEN характеризується:

- Покращеними умовами зберігання продукції.
- Ідеальними умовами зберігання сировини.
- Оптимізацією поставок продукції.
- Мінімальними затримками на складі.

Основний логістичний центр компанії розташований у Яготині. Він відповідає вимогам логістичного комплексу класу "А" завдяки використанню сучасної системи управління товарними потоками (Warehouse Management System, WMS). WMS – це інтелектуальна система, яка враховує та оптимізує логістичні процеси від прийняття до відвантаження товару зі складу. Завдяки їй документація на заповнення автомобіля вже оброблена до його прибуття, що дозволяє заздалегідь сформулювати замовлення і зменшити час завантаження до 30-35 хвилин, а загальний час перебування транспорту на території центру не перевищує години.

Навколо логістичного центру створені сучасні транспортні розв'язки з трьома залізничними гілками і вісьмома під'їздами. У складських приміщеннях підтримується спеціальний кліматичний режим з температурою +16-18 градусів та вологістю 30-40%, що є важливим для збереження якості продукції ROSHEN, виготовленої виключно з натуральних інгредієнтів. Для цього використовують устаткування американської фірми "Lennox".

У складах зберігається не лише готова продукція, а й близько 200 видів сировини, для чого використовуються морозильні камери та холодильники з індивідуальними температурними режимами. Для безперебійного функціонування логістичного комплексу було встановлено складне програмне забезпечення та інноваційне складське устаткування [14].

Для оптимізації транспортування була створена рівна підлога з похибкою не більше 0,3 см на 300 кв. см. Логістичний центр оснащений новітнім устаткуванням від провідних світових компаній. З 2015 року в центрі працює дільниця фасування, сертифікована за стандартами ISO 9001 та ISO 22000 міжнародною компанією «Бюро Верітас».

Компанія ретельно відбирає постачальників якісних інгредієнтів, детально досліджуючи їх репутацію та надійність, а також оцінюючи економічний ефект від співпраці. Для ефективної закупівельної діяльності ROSHEN проводить аналіз організації постачання матеріальних ресурсів (рис. 2.3).

Загальний ланцюг постачання у компанії являє собою комплекс бізнес-процесів, об'єднаних у відділи (рис. 2.4).



Рисунок 2.3 – Структура аналізу ефективності організації постачання матеріальних ресурсів



Рисунок 2.4 - Структурна схема департаменту логістики на ДП «КК «РОШЕН»

Департамент логістики на підприємстві загалом допомагає зосередити зусилля на оптимізації обсягів запасів сировини та готової продукції, що є необхідними для ефективного функціонування виробничого підприємства (рис. 2.5).

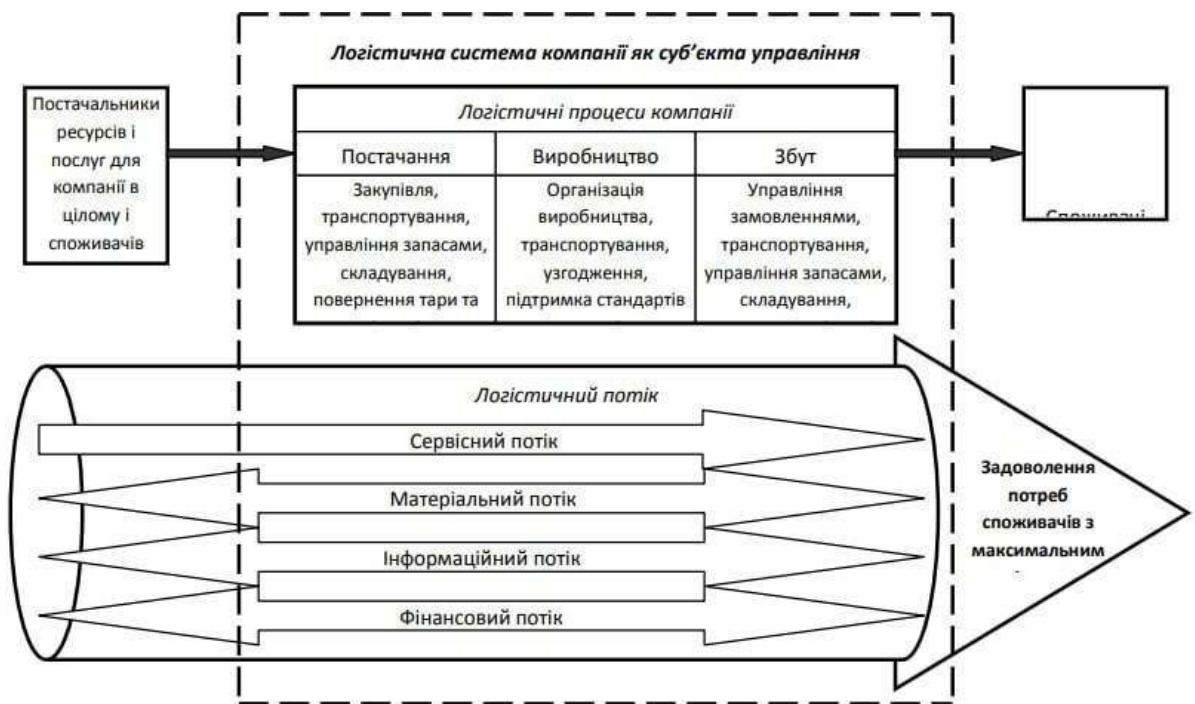


Рисунок 2.5 - Схема функціонування зв'язків в ланцюгу постачання

Головні постачальники корпорації «Рошен» представлені у табл.

2.2.

Таблиця 2.2 - Постачальники корпорації «Рошен» [15]

Сировина	Постачальник
Какао-боби	швейцарська компанія Taloca
Какао-порошок	«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)
Цукор	Полтавський цукрозавод
Рослинні жири	Компанії Австралії
Сухе молоко	Польська компанія «Пемпакс»
Емульгатори, ванілін	Німецька компанія «Vita+»
Харчові добавки(ароматизатори)	Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький)
Алкогільна продукція	ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-кон'ячний завод

В основі комплексної моделі аналізу руху матеріальних потоків лежить достовірне визначення обсягів надходження матеріальних ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати та збільшити прибутки кондитерського підприємства. Матеріальні ресурси, які використовуються кондитерською компанією, мають високу участь у виробничому процесі, а також значні вартісні та якісні характеристики. Відповідно, всіх постачальників матеріальних запасів можна ранжувати за важливістю для господарської діяльності кондитерської промисловості, що є основою для математичної моделі ABC-аналізу.

Проведемо ABC-аналіз та визначимо постачальників з найбільшими сукупними вартісними показниками (група А) та з меншими (групи В і С) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - ABC-аналіз постачальників ресурсів на ДП «КК «РОШЕН» за 2020 рік

Постачальник	Кількість (гр)	Витрати на закупівлю, тис. грн	Витрати на закупівлю нарастаючим підсумком, тис. грн.	Питома вага в загальних витратах,	Кумулятивна частка	Група ABC
Швейцарська компанія Taloca	338140,0	1407,6	1407,6	58,15	58,15	A
«Світ Юніон» (Київ)	106880,0	223,2	1630,8	9,22	67,37	A
«Троя» (Дніпропетровськ)	4395,0	102,8	1733,6	4,25	71,62	A
Компанії Австралії	15070,0	95,1	1828,7	3,93	75,55	A
Німецька компанія «Vita+»	13100,0	88,4	1917,1	3,65	79,20	A
Полтавський цукрозавод	20900,0	83,4	2000,5	3,45	82,65	B
Bears (Київ)	2042,0	81,1	2081,6	3,35	86	B
«Лев» (Дніпропетровськ)	10000,0	62,8	2144,4	2,59	88,59	B
ТМ «Златогор»	1527,0	55,4	2199,8	2,29	90,88	B
«Есаром-Україна» (Харків)	1073,0	47,0	2246,8	1,94	92,82	B
«Авіс» (Макіївка),	1517,0	35,8	2282,6	1,48	94,30	C
Ін-Вайс» (Дніпропетровськ)	1481,0	35,0	2317,6	1,45	95,75	C
«ЗІМ» (Рівне)	3577,8	29,5	2347,1	1,22	96,97	C
«Аромат» (Хмельницький)	78,6	19,4	2366,5	0,80	97,77	C

Одеський вино-коньячний завод	1220,0	17,0	2383,5	0,70	98,47	С
«ВінЛюкс»	62,2	16,3	2399,8	0,67	99,14	С
ТМ «Французський бульвар»	46,2	11,2	2411,0	0,46	99,61	С
Етол-Україна» (Борислав Львівської обл)	102,0	9,5	2420,5	0,39	100	С
	521211,8	2420,5		100		

Після проведення ABC-аналізу ми дійшли висновку, що найбільші витрати підприємство понесло у 2020 році на придбання товарів від п'яти постачальників, які увійшли до групи А. Найбільшу частку у структурі витрат займає швейцарська компанія Taloca з показником 58 %. До групи А також належать: «Світ Юніон» (Київ) - 9 %, «Троя» (Дніпропетровськ) - 4 %, австралійські компанії - 4 %, та німецька компанія «Vita+» - 4 %.

Втричі менше коштів було витрачено у 2020 році на придбання матеріальних запасів від постачальників групи В, до яких входять: «Полтавський цукрозавод», «Bears» (Київ), «Лев» (Дніпропетровськ), ТМ «Златогор», «Есаром-Україна» (Харків). За цією групою потрібно здійснювати ретельний контроль для своєчасного поповнення складських запасів. Інші постачальники, частка яких у загальній структурі витрат на придбання менше 1%, належать до категорії С, що потребує незначного рівня контролю за запасами та їх поповненням.

Ранжування матеріальних потоків за важливістю постачання на основі ABC-аналізу не дозволяє точно прогнозувати їх потребу у майбутньому. Тому необхідно враховувати критерій стабільності споживання та достовірності прогнозування потреб у матеріальних запасах, що можливо за умови використання методики математичного моделювання XYZ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Результати ABC та XYZ-аналізу

Постачальник	Надходження сировини за квартал, кг				Середнє значення	Коефіцієнт варіації	Група ABC	Група XYZ
	I	II	III	IV				
Швейцарська компанія Taloca	25930	18510	250720	43100	84532,6	3,2	A	X
«Світ Юніон» (Київ)	4320	2530	60000	40000	26717,6	10,5	A	X

«Троя» (Дніпропетровськ)	610	1680	10000	8540	5200,1	9,1	A	X
Компанії Австралії	0	9000	5100	1020	3765,1	26,8	A	Y
Німецька компанія «Vita+»	0	5510	6100	1530	3250,0	21,0	A	Y
Полтавський цукрозавод	0	5030	4000	1000	2500,0	25,2	B	Y
Bears (Київ)	0	2100	1374	1000	1098,6	26,5	B	Y
«Лев» (Дніпропетровськ)	78,36	1580	1000	994,5	894,2	66,3	B	Z
ТМ «Златогор»	0	1610	320	140	510,3	24,4	B	Y
«Есаром-Україна» (Харків)	569	610	210	137	381,4	63,3	B	Z
«Авіс» (Макіївка),	0	506	505	500	379,0	66,7	C	Z
Ін-Вайс» (Дніпропетровськ)	0	450	500	400	370,0	70,3	C	Z
«ЗІМ» (Рівне)	85	440	500	76	302,4	27,3	C	Y
«Аромат» (Хмельницький)	0	662	220	220	268,0	96,5	C	Z
Одеський вино- коньячний завод	10,88	50	32	15	25,3	74,9	C	Z
«ВінЛюкс»	25,79	26	15	12,73	19,3	36,6	C	Z
ТМ «Французький бульвар»	11,3	28	15	10	15,4	44,5	C	Z
Етол-Україна» (Борислав Львівської обл)	15,34	10	10	10	11,4	23,2	C	Y
Всього	31655	50332	340621	98705				

До категорії АХ належать постачальники сировини, які відзначаються стабільністю постачань та високою прогнозованістю на майбутнє. Група АУ включає важливу для кондитерського підприємства сировину, але її постачання менш ритмічне порівняно з групою АХ. До категорій ВУ та СУ входять постачальники, сировина яких надходила стабільно і є прогнозованою. Використання цих матеріальних цінностей залишається стабільним протягом усього досліджуваного періоду, що дозволяє керівництву підприємства планувати їх потребу на перспективу. Споживання інших номенклатурних позицій не має чітких прогнозованих тенденцій і залежить від різних ринкових чинників.

2.3 Дослідження потоку матеріальних ресурсів у ланцюзі постачань ДП «КК «РОШЕН»

Управління ланцюгом постачань (SCM) – це активне керування процесами в ланцюзі постачань з метою максимізації цінності для споживача та досягнення стійкої конкурентної переваги. Це підхід, який забезпечує ефективну інтеграцію постачальників, виробників, дистриб'юторів, роздрібних продавців і клієнтів для обміну матеріальними ресурсами задля задоволення їхніх потреб: для виробників і постачальників – це отримання прибутку, а для клієнтів – придбання необхідних ресурсів.

Матеріальні потоки є ключовим елементом логістичної системи ДП «КК «РОШЕН». З метою максимізації ефективності цих потоків розробляється система логістичного менеджменту підприємства. Таким чином, SCM у ДП «КК «РОШЕН» включає процеси планування, виконання та контролю руху сировини, матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції, а також забезпечення швидкого та ефективного сервісу завдяки отриманню оперативної інформації про переміщення товару.

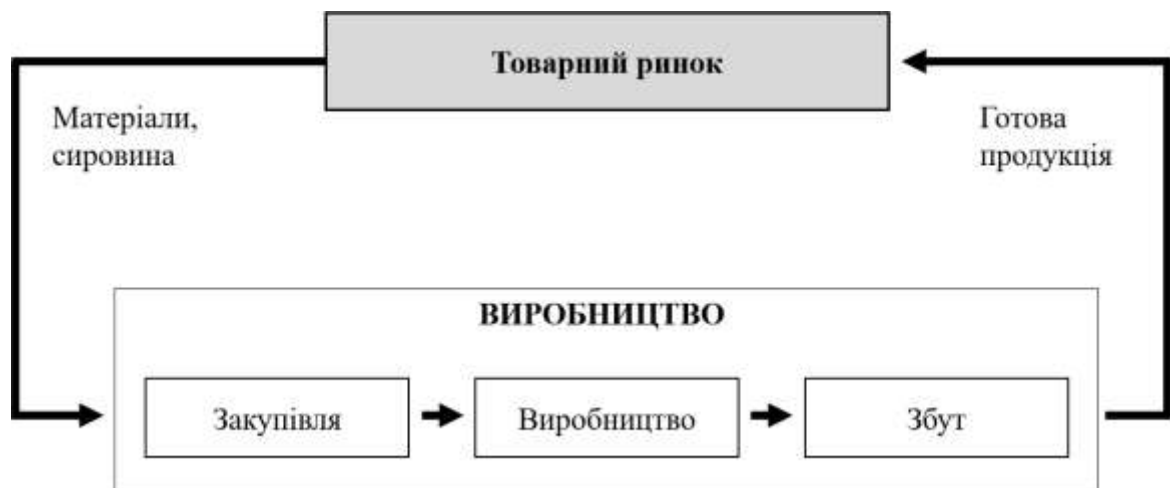


Рисунок 2.6 – Схема руху матеріальних потоків ПАТ Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»

Аналіз матеріального потоку ДП «КК «РОШЕН» розпочнемо з дослідження закупівельної логістики. Головною метою закупівельної логістики є забезпечення виробничих підрозділів надійними, якісними та своєчасними матеріальними і сировинними ресурсами. Відділ закупівель і постачання ДП «КК «РОШЕН» займається плануванням закупівель, контролем за виконанням плану, а також регулюванням роботи з постачальниками.

Цей відділ виконує як внутрішні функції (взаємодія з адміністрацією і іншими виробничими одиницями підприємства), так і зовнішні функції (взаємодія з постачальниками, оптовиками, роздрібними, торговими та транспортними організаціями).

Зовнішні функції відділу закупівель включають:

- Аналіз ринку постачальників для вибору найкращого контрагента та укладання договорів.
- Встановлення економічних відносин у сфері постачання на основі принципу розумності.
- Обґрунтування вибору способу доставки ресурсів, аналізуючи транспортні компанії для вибору найефективніших.

Наявність кількох постачальників однієї сировини зумовлена географічними умовами та попитом на ресурс. Підприємство має кілька фабрик на території України, що сприяє співпраці з різними партнерами.

Основні внутрішні функції відділу закупівель включають:

- Створення матеріальних балансів або планів поставок.
- Розподіл очікуваних матеріально-технічних ресурсів між підрозділами відповідно до виробничих планів.
- Встановлення обмежень на введення матеріалів у виробництво.
- Технічна підготовка матеріалів до випуску у виробництво.
- Організація оптимального руху матеріальних ресурсів, регулювання та контроль їхнього руху.

Функції відділу закупівель можна поділити на основні та допоміжні, а також на комерційні та технічні. Основні комерційні функції забезпечують безпосередню купівлю та оренду матеріальних ресурсів і обладнання. Допоміжні комерційні функції включають маркетингову (вибір постачальників) і юридичну (юридичний супровід і захист прав власності, проведення комерційних переговорів, юридичне оформлення угод та контроль за їх виконанням).

До технічних функцій належать питання доставки та зберігання матеріальних ресурсів, а також допоміжні функції для розпакування, розконсервації, підготовки та попередньої обробки матеріалів. Належне виконання цих функцій має відповідати ряду правил, таких як дотримання термінів закупівель, відповідність кількості поставок потребам, дотримання умов щодо збереження якості сировини та матеріалів.

Для додаткового аналізу ефективності матеріальних потоків підприємства проведемо аналіз узагальнювальних та часткових показників ефективності використання виробничих запасів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Узагальнювальні та часткові показники ефективності використання виробничих запасів підприємства

Показники	Рік	Абсолютне відхилення
-----------	-----	----------------------

	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
1. Виробничі запаси, тис. грн.	793213,5	1149024,5	1742978	355811	593953,5
2. Собівартість реалізованої продукції (повна), тис. грн.	12182390	15316159	15318941	3133769	2782
3. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3360110	2955321	3929000	-404789	973679
4. Прибуток на одну гривню виробничих запасів (ряд.3/ряд.1)	4,24	2,57	2,25	-1,66	-0,32
5. Матеріаловіддача продукції (ряд.7/ряд.1)	21,95	18,48	12,70	-3,47	-5,79
6. Матеріаломісткість продукції (1/ряд.5)	0,05	0,05	0,08	0,01	0,02
7. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	17413200	21235296	22128835	3822096	893539
8. Частка виробничих запасів у собівартості продукції (ряд.1/ряд.2)	0,07	0,08	0,11	0,01	0,04

Аналіз показників ефективності використання виробничих запасів підприємства показав, що значне зростання виробничих запасів протягом 2021-2022 років свідчить про збільшення обсягів зберігання матеріалів, для забезпечення безперебійного виробництва та у відповідь на зростання попиту.

Зростання чистого доходу свідчить про збільшення продажів та підвищення цін на продукцію, що є позитивним показником для компанії.

Збільшення собівартості у 2021 році на 3133769 тис. грн. вказує на зростання виробничих витрат, яке залишилось майже незмінним у 2022 році. Отже, компанія стабілізувала свої витрати у 2022 році.

Зниження чистого фінансового результату у 2021 році на 404789 тис. грн. свідчить про можливі проблеми, але зростання у 2022 році на 973679 тис. грн. вказує на успішне подолання труднощів і покращення фінансових показників.

Зменшення показника прибутку на одну гривню виробничих запасів вказує на зниження ефективності використання виробничих запасів для генерування прибутку.

Постійне зниження матеріаловіддачі свідчить про те, що на одиницю матеріальних запасів виробляється менше продукції, що може бути пов'язано зі зниженням ефективності виробництва або збільшенням матеріальних витрат.

Зростання матеріаломісткості вказує на те, що витрати матеріалів на одиницю продукції збільшилися, що може бути наслідком зростання цін на сировину або зниження ефективності використання матеріалів.

Зростання частки виробничих запасів у собівартості продукції говорить про те, що запаси займають все більшу частину в структурі витрат, що може бути результатом збільшення цін на матеріали або зміни в складі виробничих процесів.

Отже, розраховані показники показують як позитивні, так і негативні тенденції в діяльності компанії. Зростання виробничих запасів і чистого доходу свідчать про розширення виробництва і збільшення продажів. Однак, зниження ефективності використання запасів (прибуток на одну гривню запасів та матеріаловіддача) і збільшення матеріаломісткості вказують на потенційні проблеми в управлінні витратами. Компанії варто звернути увагу на підвищення ефективності закупівельної логістики, виробничих процесів та оптимізацію використання матеріальних ресурсів для підтримання стабільного зростання фінансових результатів. Тому політика управління матеріальними потоками потребує корегування.

Для виявлення рівня впливу показників ефективності управління матеріальними потоками на обсяг виробництва підприємства проведемо факторний аналіз заткою моделлю:

$$OB = M * MB, \quad (2.1)$$

де OB – обсяг виробництва, грн.;

M – матеріальні витрати, грн.;

MB – матеріаловіддача (або вихід продукції з одиниці матеріалу), грн.

Вимірювання впливу факторів за цією моделлю будемо проводити способом абсолютних різниць:

а) вплив зміни величини матеріальних витрат розраховується шляхом підстановки у факторну модель відхилення за матеріальними витратами за відповідний період (вплив показника матеріаловіддачі не береться до уваги):

$$\Delta OB1 = (M_{\phi} - M_0) * M_{B0} . \quad (2.2)$$

б) для розрахунку сили впливу динаміки матеріаловіддачі у факторну модель підставляють різницю між фактичною матеріаловіддачею і нормативною, а вплив першого визначено фактора не враховується:

$$\Delta OB2 = M_{\phi} (M_{B\phi} - M_{B0}) . \quad (2.3)$$

Використовуємо спосіб абсолютних різниць для того, щоб виміряти вплив обраних факторів матеріальних витрат та ефективності їх використання на обсяг виробництва за період 2021-2022 років:

а) вплив зміни величини матеріальних витрат:

$$\Delta OB1 = 660802 * 18,48 = 12212382;$$

б) вплив зміни матеріаловіддачі:

$$\Delta OB2 = -5,79 * 12129185 = -70169269.$$

За результатами підрахунку обсяг виробництва і реалізації зменшився на 57956887,5 тис. грн. При цьому на це, в першу чергу, вплинуло зменшення матеріаловіддачі продукції. Негативна зміна даного фактору призвела до зменшення результативного показника на 70169269 тис. грн. Зростання матеріальних витрат призвело до збільшення обсягу виробництва на 12212382 тис. грн., але не перекрило негативний вплив матеріаловіддачі. Виходячи із величини впливу, основним резервом, який підприємство повинно закладати на плановий рік, є збільшення матеріаловіддачі продукції, тобто ефективності використання матеріальних потоків підприємства.

Наступним етапом аналізу матеріального потоку ДП «КК «РОШЕН» є розгляд збутової діяльності. Основні фактори, що впливають на збутову

діяльність, включають специфіку продукції, цільову аудиторію, високу якість продукції, відповідність національним і міжнародним стандартам, орієнтацію на інтенсивний розподіл та конкуренцію на ринку.

Стратегічними партнерами ДП "КК "РОШЕН" у реалізації продукції є: ТОВ "ДиАД" (м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг), ПФ "Союз" (Харківська область), ТОВ "Прикарпатський торговий дім" (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області), ТОВ "Спарк" (Запорізька область), ТОВ "Будінформ" (Сумська область), ТОВ "Харчпак" (Житомирська область), ТОВ "Ходак" (Черкаська і Кіровоградська області).

Одним із важливих показників ефективності логістики є критерії потужності ланцюга постачань, які включають можливість учасників ланцюга підтримувати максимальну швидкість матеріального потоку. Загальна швидкість матеріального потоку у ланцюзі постачання визначається найповільнішою ланкою. На потужність ланцюга постачання також впливає продуктивність кожної з її ланок. На ринку ДП "КК "РОШЕН" використовує комбіновану збутову систему, яка включає кілька видів каналів збуту (рис.2.7).



Рисунок 2.7 – Канали збуту продукції ДП «КК «РОШЕН»

ДП «КК «РОШЕН» використовує селективну систему збуту, укладаючи дистриб'юторські та дилерські угоди з обраними оптовими компаніями

(регіональними представниками). Товари доставляються на склади дистриб'юторів в інші регіони та країни за рахунок підприємства. Після проходження через ланцюжок збуту, вони потрапляють у торгові точки, де їх можуть придбати кінцеві споживачі, або безпосередньо в мережі фірмових магазинів «ROSHEN» (тому в цих магазинах продукція дешевша).

Збутова політика корпорації орієнтується як на великих, так і на дрібних оптовиків, що дозволяє збільшити обсяги продажів, враховуючи, що не в кожному регіоні є великі компанії, здатні займатися великим оптом. Це залежить від попиту та платоспроможності населення в регіоні.

Серед переваг такої структури збуту – відсутність необхідності створювати великі складські приміщення у всіх регіонах, обмежуючись лише тими, що розташовані біля місць виробництва. Однак можливим недоліком є збільшення термінів доставки та ймовірність затримок товарів. Цього можна уникнути, розробивши ефективну логістичну модель [18].

3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДП «КК «РОШЕН»

3.1 Система заходів для удосконалення процесу управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН»

SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference, Довідкова модель ланцюга постачання) була створена та затверджена Радою ланцюга постачання (SCC) як міжгалузевий стандарт для управління ланцюгом постачання. SCOR є інструментом управління, що являє собою еталонну модель процесу для управління ланцюгом постачання. Вона охоплює всіх учасників логістичного процесу – від постачальника постачальника до клієнта клієнта (рис. 3.1).

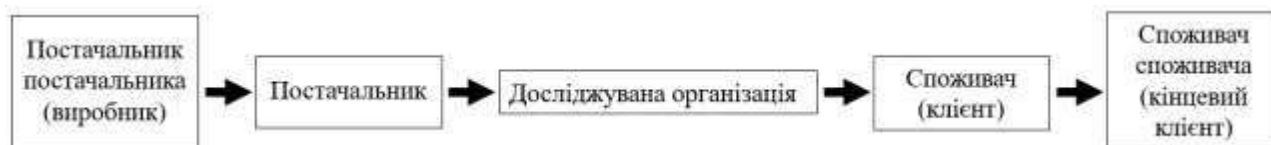


Рисунок 3.1 – Учасники логістичного процесу, що беруться до уваги під час складання SCOR-моделі

SCOR-модель розроблена для опису бізнес-діяльності, пов'язаної з усіма етапами задоволення попиту споживача. Використовуючи структурні блоки процесу, модель може описувати як прості, так і складні ланцюги поставок, застосовуючи загальний набір метрик. Це дозволяє пов'язати різні галузі, описуючи глибину та ширину будь-якого ланцюга поставок. SCOR успішно описала та створила основу для вдосконалення ланцюгів поставок як у глобальних проектах, так і в проектах, орієнтованих на конкретні місця.

Першим кроком для команди, яка бажає використовувати SCOR, є забезпечення однакового словникового запасу (термінів для позначення логістичних процесів), щоб усі мали однакове розуміння.

Методологія SCOR передбачає поділ усіх процесів ланцюга постачання на п'ять загальних підтипів: планування, пошук джерел, виробництво, доставка та повернення. Складні ланцюги поставок складаються з різних комбінацій цих основних процесів.

SCOR також визначає три рівні деталізації (верхній, конфігураційний і елемент процесу). На верхньому рівні визначаються обсяг і зміст ланцюга поставок, на конфігураційному рівні ланцюг поставок компанії налаштовується відповідно до її стратегії, на рівні елемента процесу здійснюється «тонка настройка» операційної стратегії компанії і складається з:

- визначення елементів процесу,
- входів і виходів,
- метрик продуктивності процесу,
- найкращих практик.

SCOR використовує історичні дані ланцюга поставок, щоб аналізувати його роботу та розвиток. Модель визначає п'ять загальних атрибутів продуктивності та три рівні показників, які можуть використовувати аналітики.

Коли компанія добре розуміє сильні та слабкі сторони існуючого процесу, вона має кращу позицію для розгляду способів конкуренції та впровадження необхідних змін, незалежно від обраної стратегії ланцюга поставок.

Методологія SCOR допомагає компаніям створювати нові проекти, а потім визначати, як впроваджувати зміни. Вимірювання ефективності ланцюга поставок здійснюється за стандартною групою метрик і є таким же важливим, як і розуміння функціонування самого ланцюга поставок. При побудові SCOR-моделі вимірювання повинні:

- бути пов'язані з бізнес-цілями;
- бути повторюваними;
- давати розуміння для ефективнішого управління ланцюгом поставок;

– підтримувати конфліктні цілі (збалансовані картки SCOR).

В таблиці 3.1 наведено приклад показників ефективності картки SCOR

Таблиця 3.1 – Основні показники ефективності картки SCOR [16]

Клієнтські показники			Внутрішні показники	
Надійність/якість	Оперативність	Гнучкість	Витрати	Управління активами
% ідеального терміну виконання замовлення, кількість, якість	ідеальний час відповіді на замовлення	кількість розроблених нових послуг	маржа ціни-собівартості	Інвентарна вартість
швидкість заповнення	час відповіді на запит	можливість розгортання нових послуг	вартість проданих товарів	оборотність активів
продуктивність доставки	час виконання	кількість змін замовлення протягом життєвого циклу замовлення	стандартна вартість	Інвентаризація днів постачання
% підтвердженої доставки	час вирішення претензії	гнучкість для клієнта	EBDIT замовлення	Витрати на зберігання запасів
точність прогнозів		можливий час для внесення змін	% оптимально використаного маршруту / використаного маршруту	
кількість претензій щодо якості			% стандартизованої вартості пропозиції	
			% інформації в стандартизованому вигляді	
Позитивні і негативні відгуки клієнтів				
Задоволеність клієнтів				

На основі проведеного в попередньому розділі аналізу процесу постачання матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН» складемо карту SCOR-моделі для логістичної структури цього підприємства, де виділимо основні метрики якості в ланцюгу постачання та розробимо пропозиції можливих заходів з покращення цих метрик, подавши все у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Карта SCOR-моделі для ДП «КК «РОШЕН»

Група показників	Метрики	Фактичне	Середні в галузі	Найкращі в напрямку	Лідери	Рекомендації для покращення
Управління активами	Запаси в днях поставок	41 день	55 днів	38 днів	35 днів	підвищити точність прогнозів та надійність поставальників; провести ABC-аналіз; перевірити резерви та асортимент
	Час обороту готівки	65 днів	80 днів	46 днів	28 днів	
	Кількість оборотів активів	0,9	0,7	1,0	1,2	
Оперативність	Час виконання замовлення	15 днів	17 днів	15 днів	14 дні	налагодження маркетингової стратегії та клієнтського сервісу; відслідковувати процес доставки, щоб виявляти утруднені моменти; переглянути контракти з бізнес-партнерами
	Відсоток відреагованих запитів	89%	86%	89%	90%	
Гнучкість	Можливість розгортання нових послуг	43%	67%	63%	45%	навчання та підвищення кваліфікації працівників в цехах; удосконалити систему повідомлення про відхилення від плану; забезпечити оновлення обладнання
	можливий час для внесення змін	85%	91%	93%	87%	
	кількість розроблених нових послуг	320	270	289	317	
Надійність доставки у ланцюзі поставки	Виконання до погодженої дати	89%	85%	90%	95%	Підвищити рівень інформаційної взаємодії між учасниками процесу; зменшення
	Коефіцієнт задоволеності	89%	81%	89%	90%	

	Відсоток виконаних замовлень	86%	91%	93%	97%	дефектів виробництва; рієнтуватися на індивідуальний підхід доклієнтів;
Витрати у ланцюзі постачань	Загальні витрати на SCM;	19%	13%	8%	3%	Здійснити аналіз ринку, попиту на запроваджені стратегії, удосконалити комунікацію з постачальниками; забезпечення коректності даних про запаси; провести детальне маркетингове дослідження.
	EBDIT замовлення	4%	7%	9%	6%	

SCOR-модель слід розглядати як інструмент для покращення діяльності компаній, використовуючи досвід лідерів ринку та власних підрозділів. В основі моделі лежать ключові показники ефективності (KPI).

KPI оцінюють, наскільки компанія виконує своє стратегічне бачення. Це бачення включає інтеграцію інтерактивної стратегії в загальну стратегію компанії. Важливо, щоб усі учасники розробки стратегії компанії дійшли згоди щодо її змісту та варіантів інтерпретації. Група KPI створює своєрідну мову для вимірювання ефективності проектів і визначення їхніх шансів на успіх. KPI є фундаментальним інструментом, і без узгодженості щодо їх значення вони можуть стати джерелом хаосу замість цілеспрямованих дій.

Експерти з оцінки KPI дотримуються таких емпіричних правил:

- Залучення всіх учасників. Проект KPI залучає всіх менеджерів, що беруть участь в онлайн-маркетингу компанії. Це полегшує та прискорює досягнення угоди. Хоча зовнішня допомога може бути корисною, важливо, щоб процедура розроблялася всередині компанії.

- Загальний консенсус. Участь у проекті KPI повинна призвести до загального розуміння важливості, значення, бажаних результатів і відповідальності за кожен показник. Без таких інструкцій негативні результати можуть бути оскаржені. Аналіз продуктивності сильно залежить від впровадження відповідного інструменту вимірювання.

- Індивідуальні рішення. Немає єдиного універсального методу для вимірювання онлайн-активності, навіть якщо компанії мають подібний досвід.

- Не уникати встановлення KPI. Важливо, щоб різні показники відповідали стратегічному баченню компанії, тому їх встановлення є необхідним завданням.

За результатами складання карти SCOR-моделі для ДП «КК «РОШЕН» можна зробити такі висновки. Щодо управління активами, показники трохи відстають від найкращих у галузі та лідерів. Рекомендується підвищити точність прогнозування, надійність постачальників, провести ABC-аналіз і перевірити резерви та асортимент продукції.

Час виконання замовлення відповідає найкращим показникам у напрямку, проте можна покращити клієнтський сервіс та процес доставки.

Показники гнучкості трохи відстають, особливо можливість розгортання нових послуг. Необхідно проводити навчання працівників, вдосконалити систему повідомлень.

За показником надійності доставки виконання до погодженої дати потребує покращення інформаційної взаємодії та зменшення затримок. Коефіцієнт задоволеності знаходиться на рівні найкращих у напрямку, але варто підтримувати цей рівень і надалі.

За витратами у ланцюзі постачань загальні витрати на систему управління ланцюгами аналізованого підприємства є найвищими в галузі. Тому пропонуємо провести обґрунтоване забезпечення коректності даних про запаси та детальне маркетингове дослідження.

На рис. 3.2 показано схематично загальний рівень KPI ланцюга постачання ДП «КК «РОШЕН» в розрізі показників.

**Загальний рівень КРІ ланцюга постачання
ДП «КК «РОШЕН»**

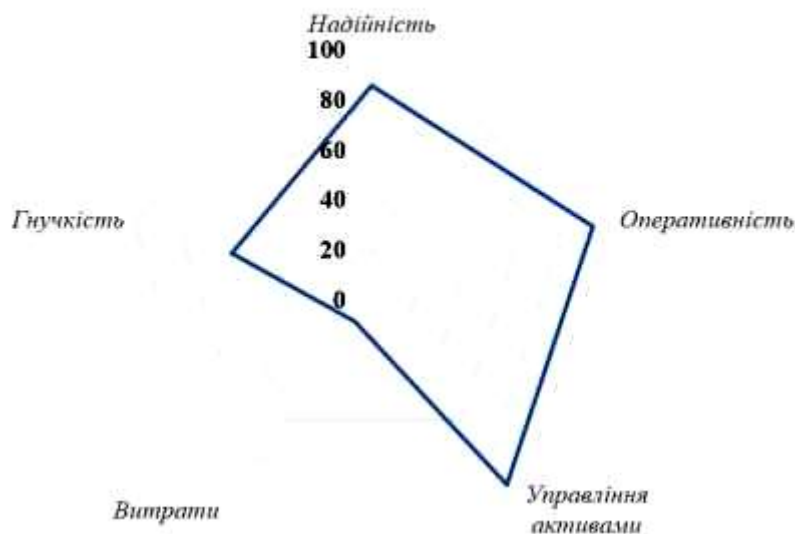


Рисунок 3.2 – Загальний рівень КРІ ланцюга постачання ДП «КК «РОШЕН»

Проаналізуємо систему заходів для удосконалення процесу управління поставками матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН».

Постачання матеріалів, сировини та обладнання, що є основою логістики закупівель, і управління рухом та зберіганням сировини, компонентів і готової продукції, що є основою збутової логістики, як один із видів економічної діяльності у сфері товарообороту, здійснює функції обігу засобів виробництва, визначальним чином впливає на його ефективність. Завданням логістики на ДП «КК «РОШЕН» є визначення потреби у матеріалах, сировині, обладнанні тощо, пошук шляхів її задоволення, організація зберігання та управління запасів, а також здійснення контролю за правильним і доцільним використанням товарів, ресурсів і т.д., сприяння економії витрат.

На підставі проведених нами досліджень, можемо запропонувати такі загальновідомі заходи для збільшення ефективності процесу поставки матеріальних ресурсів на ДП «КК «РОШЕН»:

1. Продовжувати впровадження сучасних інформаційних технологій для удосконалення системи постачання, документообігу тощо. Удосконалення процесу матеріало-технічного забезпечення та інформаційного забезпечення руху

матеріальних потоків шляхом технологічного прогресу, оптимізує процес доставки матеріалів та продукції.

2. Визначити оптимальні умови постачання матеріальних ресурсів: методи оцінки наявності вантажів, вид транспортних засобів, маршрути раціонального руху, визначення місцезнаходження транспортних засобів (GPS). Це дасть пропозиції щодо оптимізації поставки, розробку програмного забезпечення та використання Інтернет-технологій для автоматизації транспортних процесів.

3. Зробити прогноз системи показників логістичної діяльності, що допоможе визначити обсяг відвантаження продукції різними категоріями споживачів, витрат на здійснення логістичної діяльності, дохід від реалізації продукції. За допомогою методів прогнозування (методи екстраполяції середньої, «наївних моделей», експертних оцінок, авторегресійних моделей тощо), компанія зможе удосконалити управління логістичною діяльністю.

Для досягнення оптимального рівня забезпеченості матеріальними ресурсами необхідно також дотримуватись таких домінуючих напрямків розвитку, як: постійне забезпечення підприємства усіма необхідними матеріальними ресурсами; оптимізація та розвиток відносин з постачальниками; використання передових методів доставки, щоб скоротити час доставки та витрати; раціональне використання виробничих ресурсів; постійний і зважений контроль витрат виробництва; покращення якості та часу доставки.

Таблиця 3.2 – Напрямки та джерела підвищення ефективності поставки матеріальних ресурсів

Напрями підвищення ефективності	Джерела підвищення ефективності
1. Збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту;	1. Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виведення нових виробів на ринок;
2. Скорочення страхових запасів;	2. Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього ланцюга поставок, своєчасного визначення відхилень і порушень у процесі постачань та збуту;
3. Зниження ризиків і підвищення надійності планів і поставок;	3. Скорочення частини витрат на логістику за
4. Скорочення накладних витрат і транзакцій.	

	рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю при закупівлях та збуті.
--	--

Одним із основних напрямів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві за рахунок скорочення тривалості перебування їх у виробничих запасах є удосконалення планування поставок матеріальних ресурсів, підвищення рівня організації їх зберігання та підготовки до використання.

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи логістичного центру ДП «КК «РОШЕН»

Оскільки попередні розділи не виявили проблем із економічними показниками корпорації, проте є труднощі з організацією нічних змін, розглянемо принципи, які допоможуть їх вирішити.

Закон визначає "нічний час" як період від 22:00 до 6:00. Відповідно до Кодексу законів про працю України, нічна робоча зміна скорочується на 1 годину, однак загальна тижнева норма годин залишається незмінною, тому цю годину слід компенсувати. Щоб уникнути претензій від інспекторів, нічну роботу потрібно регламентувати внутрішніми правилами трудового розпорядку, зокрема детально прописати графік змінності, затверджений керівником.

Підприємства, що використовують нічну працю, повинні відображати це в таблиці обліку робочого часу. У таблиці зазначають фактично відпрацьовані години, включаючи надурочні, вечірні та нічні зміни. Розмір доплат визначається колективним договором.

Оплата за нічні зміни здійснюється згідно з пунктом 108 Кодексу законів про працю. Закон передбачає підвищені ставки оплати за нічну роботу, які

встановлюються через генеральні, галузеві (регіональні) угоди та колективні договори, але не можуть бути меншими за 20% від тарифної ставки (окладу) за кожну нічну годину.

Розглянемо основні принципи організації нічних змін, яких ми рекомендуємо дотримуватись на ДП «КК «РОШЕН»:

1. Розподіл обов'язків: чітко визначте завдань для кожного працівника на зміну з наданням їм ясних інструкцій та процедур.

2. Навчання та підготовка: працівники повинні бути готові до нічної роботи, тому необхідно забезпечити їх необхідними знаннями та навичками.

3. Створення комфортних умов: враховувати підвищену втому працівників уночі, створювати комфортне робоче середовище та розглядати можливість коротких перерв.

4. Безпека: приділяти особливу увагу безпеці працівників уночі, забезпечувати розуміння процедур безпеки та дій у разі аварійних ситуацій.

5. Здоров'я та добробут: піклуватися про фізичне та психологічне здоров'я працівників, надати можливість обміну нічних змін.

6. Комунікація: забезпечувати ефективну комунікацію між членами нічної зміни та з іншими змінами для оперативного вирішення проблем.

7. Мотивація: запроваджувати стимули для нічних працівників, такі як додаткова оплата, бонуси чи інші пільги.

8. Ефективне планування: планувати робочий час, перерви та обов'язки так, щоб підвищити продуктивність і забезпечити виконання всіх завдань.

Найважливіше при цьому – це враховувати специфіку нічної роботи та потреби працівників, створюючи сприятливі умови для їх ефективної роботи та комфортного перебування в цей час.

Для впровадження принципів організації нічних змін у практичну діяльність корпорації «Roshen» необхідно узгодити ці процеси із економічними та фінансовими результатами підприємства.

По-перше, це призведе до оптимізації виробничих процесів, а саме пришвидшення обороту продукції та сировини, щоденного обороту готової продукції. А це дозволяє оптимізувати запаси і виробничі процеси, знижуючи

витрати. Маючи інформацію про час навантажувально-розвантажувальних робіт та перебування транспорту, можна вказати на можливості вдосконалення робочих процесів на складах та у логістиці.

Покращення процесу управління персоналом включає врахування потреб працівників, які працюють у нічні зміни, та удосконалення умов їх роботи. Це допоможе оптимізувати робочі графіки, забезпечуючи комфорт та безпеку співробітників, а отже підвищити продуктивність праці та виробіток.

Стратегічне планування включає спостереження за змінами показників протягом років, що допомагає прогнозувати тенденції та планувати стратегічні дії на майбутнє.

У сфері маркетингу та продажів врахування збільшення обороту продукції та щоденного обороту готової продукції сприяє кращій адаптації маркетингових і збутових стратегій до потреб споживачів.

Впровадження цих заходів у практичну діяльність підприємства передбачає проведення аналізу, розробку стратегій та реалізацію заходів на основі отриманих результатів. Ретельний аналіз і інтеграція даних в управлінський процес допоможе оптимізувати виробництво, ефективно управляти ресурсами та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Крім того, необхідно визначити, які роботи можна виконувати у нічні зміни, а які слід перенести на денні.

Обслуговування обладнання, перевірка, технічне обслуговування та ремонт краще здійснювати вночі, так само як і завантаження, розвантаження та підготовку обладнання до наступного дня. Моніторинг виробничих процесів і систем безпеки у цифровому форматі також зручніше проводити в нічну зміну. Підготовка звітів, аналіз результатів попередніх змін та планування майбутньої роботи ефективніше виконуються в нічний час. Оновлення та обробка даних, які потребують безперервної роботи, а також підготовка матеріалів для наступного дня також підходять для нічних змін.

Натомість зустрічі з клієнтами, консультації, прийняття важливих стратегічних рішень, які вимагають колективного обговорення, планові засідання та складні дискусії краще проводити вдень. Навчання та інші заходи, які можуть вплинути на продуктивність, також слід виконувати у денний час.

Мотивація працівників для нічних змін є важливим аспектом. Додаткова оплата або премії за нічні зміни можуть підвищити зацікавленість. Гнучкий графік роботи, що дозволяє вибирати дні та зміни, сприяє задоволенню працівників. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, можливостей для професійного розвитку та участі в управлінні також стимулюють мотивацію. Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення вночі підвищує їхню залученість та почуття власної важливості.

Загалом, успішна мотивація для роботи в нічну зміну досягається завдяки поєднанню фінансової винагороди, комфортних умов, можливостей розвитку та відчуття значущості працівників.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі розглянуто аспекти управління матеріальними ресурсами на виробничому підприємстві, а також досліджено особливості економічної та логістичної діяльності на підприємстві ДП «КК «РОШЕН» та запропоновано напрямки удосконалення управління матеріальними ресурсами на цьому підприємстві.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно оптимізувати організацію поставок матеріальних ресурсів, а саме забезпечувати своєчасне, безперебійне і комплексне постачання сировини, а також відповідально підійти до вибору постачальника. Ефективно організована система постачання матеріальних ресурсів в кінцевому підсумку дає суттєвий вплив на показники прибутковості підприємства.

Управління матеріальними потоками є ключовим аспектом логістики, і підприємства активно розвивають цю сферу. Матеріальний потік – це рух товарів, який включає транспортування, складування, зберігання та розподіл.

Основні характеристики матеріального потоку включають циклічність, взаємозалежність та неперервність. Тому необхідно координувати дії учасників, організовувати рух на виробництві, планувати, контролювати та регулювати товаропотоки.

Логістика постачання або закупівельна логістика займається управлінням матеріальними потоками для забезпечення підприємства необхідними ресурсами від ринку закупівель до складів в межах поставлених завдань.

Методи управління матеріальними потоками включають різні підходи та інструменти, спрямовані на ефективну координацію і контроль руху матеріалів в межах підприємства та між підприємством і його постачальниками.

В дипломній роботі було проведено дослідження логістичної та економічної діяльності підприємства ДП «КК «РОШЕН».

Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» є одним з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська Корпорація «РОШЕН» у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-ме місце. Асортимент продукції підприємства складає більше 320 найменувань продукції.

Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру. Загальний обсяг виробництва продукції досягає об'єму 300 тисяч тон\рік. Використання нового високоефективного обладнання, чітке дотримання рецептів, застосування лише високоякісної сировини і матеріалів – це запорука головних переваг продукції Рошен.

На сьогодні ДП «КК «РОШЕН» забезпеченні відмінними умовами для зберігання сировини та готової продукції, має зручні транспортні розв'язки та новітню систему управління матеріальними потоками. Основний логістичний центр компанії знаходиться в Яготині. Центр відповідає всім вимогам логістичного комплексу класу "А", адже забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System.

Проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «КК «РОШЕН».

У 2021 році чистий дохід від реалізації зріс на 22% порівняно з попереднім роком, що відображає збільшення собівартості на 25,75%, підвищення відпускних цін та обсягів реалізації. У 2022 році обсяги реалізації зросли лише на 4,2%, а собівартість зменшилася вдвічі, що пояснюється зменшенням попиту через зовнішні фактори.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році зменшився, за яким було зростання на 57%. У 2021 році чистий фінансовий результат зменшився на 12%, а у 2022 році зріс на 33%. Зменшення пов'язане зі збільшенням витрат, а зростання - зі збільшенням доходів.

Дебіторська заборгованість зросла на 29% у 2021 році, але зменшилася на 21% у 2022 році, що свідчить про погашення боргів і збільшення прибутку. Кредиторська заборгованість зросла на 31% у 2021 році і на 5,5% у 2022 році, що свідчить про покращення фінансового стану компанії.

Середня вартість необоротних та оборотних активів протягом аналізованого періода зростала.

У відповідь на зовнішні економічні ризики власники збільшили частку власного капіталу. Позиковий капітал зріс на 25,2% у 2021 році та зменшився на

1,8% у 2022 році, що свідчить про зниження залежності від позикового капіталу та підвищення стабільності.

Валюта балансу зросла на 16% у 2021 році через вплив основних засобів та позикового капіталу, а у 2022 році незначно зросла через ці ж фактори.

Аналіз логістичних операцій ДП «КК «РОШЕН» включає роботу логістичного центру, складську логістику, транспортне забезпечення, організацію постачання, формування ланцюгів постачання та оцінку постачальників.

Логістичний центр ROSHEN забезпечує покращені умови зберігання продукції та сировини, оптимізує поставки й мінімізує затримки на складі.

Навколо логістичного центру створено сучасні транспортні розв'язки, включаючи три залізничні гілки і вісім під'їздів. Департамент логістики на підприємстві сприяє оптимізації обсягів запасів сировини та готової продукції, що необхідно для ефективного функціонування виробництва.

В роботі було виконано ABC та XYZ аналіз постачальників підприємства, щоб детально дослідити їх та визначити найбільш вагомих з них.

Здійснивши ABC-аналіз можемо зробити висновок, що найбільше витрат підприємство здійснило у 2020 році на придбання товарів лише п'яти постачальників, які увійшли до групи А. За групою постачальників класу В потрібно здійснювати контроль з метою своєчасного поповнення складських запасів. Всі інші постачальники - із незначним рівнем запасів і необхідністю їх поповнення.

XYZ-аналіз дозволив виявити рівень стабільності поставок від різних постачальників протягом року. Лише три постачальники здійснюють стабільні поставки. Вони же роблять найбільші поставки.

Аналіз ефективності використання виробничих запасів підприємства вказує на збільшення обсягів матеріалів відповідно до попиту. Зростання продажів свідчить про позитивні зміни. Збільшення виробничих витрат у 2021 році стабілізувалося у 2022. Зменшення ефективності використання виробничих запасів та матеріальної віддачі може бути наслідком проблем в управлінні витратами.

Проведемо факторний аналіз для виявлення рівня впливу показників ефективності управління матеріальними потоками на обсяг виробництва

підприємства. Обсяг виробництва й реалізації зменшився. При цьому на це, в першу чергу, вплинуло зменшення матеріаловіддачі продукції. Зростання матеріальних витрат підвищило обсяг виробництва, але не компенсувало негативний вплив матеріаловіддачі. Основним резервом для підприємства на майбутній рік є підвищення матеріаловіддачі, тобто оптимізація використання матеріальних потоків.

На підставі аналізу постачання матеріальних ресурсів ДП «КК «РОШЕН» розроблено карту SCOR-моделі для визначення ключових метрик якості у ланцюгу постачання. Управління активами треба покращити для досягнення лідерства у галузі. Час виконання замовлень відповідає стандартам, але слід покращити клієнтський сервіс. Гнучкість треба підвищити, особливо у створенні нових послуг. Необхідно також покращити надійність доставки та зменшити витрати в ланцюгу постачання.

Враховуючи існуючі труднощі з організацією нічних змін, ми розглянули шляхи вирішення цих питань. Нічна робоча зміна гідно з законодавством скорочується на 1 годину, але загальна норма годин на тиждень залишається незмінною. Компенсація нічних змін здійснюється згідно з встановленими законом ставками оплати. Щоб упровадити ці принципи на практиці, потрібно погодити їх з економічними та фінансовими результатами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якимишин Л. Я. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками: сучасні тенденції та виклики для підприємств / Лілія Якимишин, Ярослав Федорук // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 30 листопада 2023 року. Т. : ТНТУ, 2023. С. 150–151.

2. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Підручник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

3. Фалович Н. М. Засади розвитку координування як емерджентної якості ланцюга поставок інвестиційних товарів / Володимир Фалович, Наталія Фалович, Світлана Семенюк. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 146–152.

4. Матеріальний потік і його різновиди. Управління матеріальними потоками. URL:

https://pidru4niki.com/75479/agropromislovist/materialniy_potik_riznovidi_upravlinnya_materialnimi_potokami

2. Матеріальні потоки і логістичні операції. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logisticl2.pdf>

3. Види матеріальних запасів і причини їх виникнення. URL: <https://studfile.net/preview/4532082/page:10/>

4. Панасюк К.П. Управління матеріальними потоками на виробничому підприємстві (на прикладі ПАТ Трикотажна фабрика «Роза»). URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25090/1/Pansjuk_magistr.pdf

5. Організація постачання матеріальних ресурсів. URL: https://pidru4niki.com/68018/logistika/organizatsiya_postachannya_materialnih_resursiv

6. Мельник О.В., Горбенко О.І., Мироненко Ю.А. Організація доставки матеріальних ресурсів у транспортно-логістичному ланцюзі. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5393>

7. Закупівельна логістика. Завдання і функції закупівельної логістики. URL: https://pidru4niki.com/72638/logistika/zakupivelna_logistika_zavdannya_funktsiyi_zakupivelnoyi_logistiki

8. Закупівельна логістика. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logisticl4.pdf>

9. Об'єкти логістичного управління. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjriYO1vcX8AhWhmIsKHUrjA8MQFnoECCUQAQ&url=https%3A%2F%2Flearn.ztu.edu.ua%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D92052&usg=AOvVaw2eCkNa7CGOCIO4kPFhwfpf>

10. Завдання "make or buy - МОБ" ("робити або купувати"). URL: https://stud.com.ua/49097/logistika/zavdannya_make_924927914_robiti_kupuvati

11. Завдання мов – зробити чи купити. URL:
<https://studfile.net/preview/5194333/page:18/>
12. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/>
13. Кондитерська корпорація Рошен. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25392188/
14. Логістичний центр. URL: <https://roshen.com/ua/ua/proroshen/logistychnyy-tsentr>
15. Коляденко І. І. Управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності його діяльності. URL:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0xu_z3sX8AhVhiIsKHbtNCSAQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fela.kpi.ua%2Fhandle%2F123456789%2F27526&usg=AOvVaw0HhFwE2lxAZ8ro4Sp2-Act
16. Сухоцька С.М. Аналіз економіко-географічного потенціалу підприємства методами теоретико-графового моделювання. URL:
http://cyber.lviv.ua/data/2018_zbirnyk.pdf
17. «Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація» Рошен»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL:
https://zvitnist.com/25392188_DOCHIRNYE_PDPRYYEMSTVO_KONDYTERSKA_KORPORACIYA_ROS
18. Ексклюзивні та смачні солодощі ROSHEN можна придбати у нас. URL:
<https://roshenstores.com/>
19. SCOR: Supply-Chain Reference Model. URL:
<https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf>
20. Jacques Warren. KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) –DEFINITION AND ACTION Integrating KPIs into your company’s strategy. URL:
https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ДП «КК «РОШЕН».

Фінансова звітність за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26 952	40 805
первісна вартість	1001	86 277	117 424
накопичена амортизація	1002	59 325	76 619
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 784	106 140
Основні засоби	1010	551 572	586 328
первісна вартість	1011	789 145	916 471
знос	1012	237 573	330 143
Інвестиційна нерухомість	1015	54 032	47 314
первісна вартість	1016	208 597	208 597
знос	1017	154 565	161 283
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6 878 760	8 377 354
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	7 513 100	9 157 941
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 389 395	1 568 290
Виробничі запаси	1101	726 866	859 561

Незавершене виробництво	1102	43 489	50 820
Готова продукція	1103	580 886	633 860
Товари	1104	38 154	24 049
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 903 544	1 954 729
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	130 592	187 265
з бюджетом	1135	57 725	75 730
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	39 527	20 943
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 067 155	1 693 051
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 074 748	2 515 607
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 152 657	3 002 924
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2 152 657	3 002 924
Витрати майбутніх періодів	1170	1 960	1 880
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	834	4 897
Усього за розділом II	1195	8 818 137	11 025 316
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	16 331 237	20 183 257

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	112	112
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 418 000	15 593 453
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	13 418 113	15 593 566
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	84 032	72 348

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	84 032	72 348
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 983	30 931
товари, роботи, послуги	1615	1 519 492	1 993 910
розрахунками з бюджетом	1620	221 228	230 600
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	322	3 306
розрахунками з оплати праці	1630	12 975	24 108
за одержаними авансами	1635	39 361	179 717
за розрахунками з учасниками	1640	951 930	1 193 547
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 878	17 744
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	51 923	843 480
Усього за розділом III	1695	2 829 092	4 517 343
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	16 331 237	20 183 257

Ю0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 413 200	16 616 756
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 182 390	11 763 282
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	5 230 810	4 853 474
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	456 829	121 689
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	258 361	234 521
Витрати на збут	2150	1 357 604	1 241 003
Інші операційні витрати	2180	127 074	433 386
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 944 600	3 066 253
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	410 272	371 589
Інші доходи	2240	215 264	882
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	200 479	149 332
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	251 685	277 157
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 117 972	3 012 235
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-751 862	-543 734
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 366 110	2 468 501
збиток	2355	0	0

Фінансова звітність за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	40 805	46 519
первісна вартість	1001	117 424	146 822
накопичена амортизація	1002	76 619	100 303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	106 140	291 802
Основні засоби	1010	586 328	654 707
первісна вартість	1011	916 471	1 097 434
знос	1012	330 143	442 727
Інвестиційна нерухомість	1015	47 314	331 561
первісна вартість	1016	208 597	503 227
знос	1017	161 283	171 666
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	8 377 354	9 765 413
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	9 157 941	11 090 002
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 568 290	2 351 828
Виробничі запаси	1101	859 561	1 438 488
Незавершене виробництво	1102	50 820	22 431
Готова продукція	1103	633 860	877 527
Товари	1104	24 049	13 382
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 954 729	3 022 194
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	187 265	38 909
з бюджетом	1135	75 730	43 169
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	20 943	12 133
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 693 051	1 616 489

Поточні фінансові інвестиції	1160	2 515 607	842 062
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 002 924	3 128 381
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	3 002 924	3 128 381
Витрати майбутніх періодів	1170	1 880	3 587
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	4 897	4 160
Усього за розділом II	1195	11 025 316	11 062 912
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	20 183 257	22 152 914

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	112	112
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 593 453	17 348 115
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	15 593 566	17 348 228
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	72 348	44 586
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	

інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	72 348	44 586
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 931	29 130
товари, роботи, послуги	1615	1 993 910	2 591 315
розрахунками з бюджетом	1620	230 600	265 299
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	3 306	4 097
розрахунками з оплати праці	1630	24 108	27 074
за одержаними авансами	1635	179 717	148 562
за розрахунками з учасниками	1640	1 193 547	1 200 000
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	17 744	16 117
Доходи майбутніх періодів	1665	0	1 922
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	843 480	476 584
Усього за розділом III	1695	4 517 343	4 760 100
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	20 183 257	22 152 914

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 235 296	17 413 200
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 316 159	12 182 390
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	

Валовий: прибуток	2090	5 919 137	5 230 810
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	149 964	456 829
Адміністративні витрати	2130	289 359	258 361
Витрати на збут	2150	1 888 912	1 357 604
Інші операційні витрати	2180	258 593	127 074
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 632 237	3 944 600
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	247 856	410 272
Інші доходи	2240	2 192	215 264
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	
Фінансові витрати	2250	135 596	200 479
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	144 393	251 685
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 602 296	4 117 972
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-646 975	-751 862
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 955 321	3 366 110

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	46 519	26 276
первісна вартість	1001	146 822	149 869
накопичена амортизація	1002	100 303	123 593
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291 802	872 924
Основні засоби	1010	654 707	703 485
первісна вартість	1011	1 097 434	1 252 428

знос	1012	442 727	548 943
Інвестиційна нерухомість	1015	331 561	313 526
первісна вартість	1016	503 227	500 516
знос	1017	171 666	186 990
інші фінансові інвестиції	1035	9 765 413	9 469 362
Усього за розділом I	1095	11 090 002	11 385 573
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 351 828	3 073 756
Виробничі запаси	1101	1 438 488	2 047 468
Незавершене виробництво	1102	22 431	54 102
Готова продукція	1103	877 527	860 631
Товари	1104	13 382	111 554
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 022 194	3 001 931
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 909	167 041
з бюджетом	1135	43 169	662 945
з нарахованих доходів	1140	12 133	29 085
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 616 489	1 800 440
Поточні фінансові інвестиції	1160	842 062	493 911
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 128 381	3 652 640
Рахунки в банках	1167	3 128 381	3 652 640
Витрати майбутніх періодів	1170	3 587	3 019
Інші оборотні активи	1190	4 160	27 825
Усього за розділом II	1195	11 062 912	12 912 593
Баланс	1300	22 152 914	24 298 166

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	112	112
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 348 115	19 876 947
Усього за розділом I	1495	17 348 228	19 877 060
Інші довгострокові зобов'язання	1515	44 586	36 216
Усього за розділом II	1595	44 586	36 216
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	13 770	
Векселі видані	1605	13 254	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 130	27 415
товари, роботи, послуги	1615	2 591 315	2 246 730
розрахунками з бюджетом	1620	265 299	347 233
розрахунками зі страхування	1625	4 097	3 745
розрахунками з оплати праці	1630	27 074	26 802
за одержаними авансами	1635	148 562	85 330
за розрахунками з учасниками	1640	1 200 000	1 475 364
Поточні забезпечення	1660	16 117	16 036
Доходи майбутніх періодів	1665	1 922	1 893
Інші поточні зобов'язання	1690	476 584	127 318

Усього за розділом III	1695	4 760 100	4 384 890
Баланс	1900	22 152 914	24 298 166

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 128 835	21 235 296
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 318 941	15 316 159
Валовий: прибуток	2090	6 809 894	5 919 137
Інші операційні доходи	2120	922 430	149 964
Адміністративні витрати	2130	275 916	289 359
Витрати на збут	2150	1 623 572	1 888 912
Інші операційні витрати	2180	125 645	258 593
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 707 191	3 632 237
Інші фінансові доходи	2220	350 714	247 856
Інші доходи	2240	240 815	2 192
Фінансові витрати	2250	171 208	135 596
Інші витрати	2270	1 312 829	144 394
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 814 683	3 602 295
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-885 683	-646 975
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 929 000	2 955 320

ДОДАТОК Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської дипломної роботи на тему:

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА
«КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»)

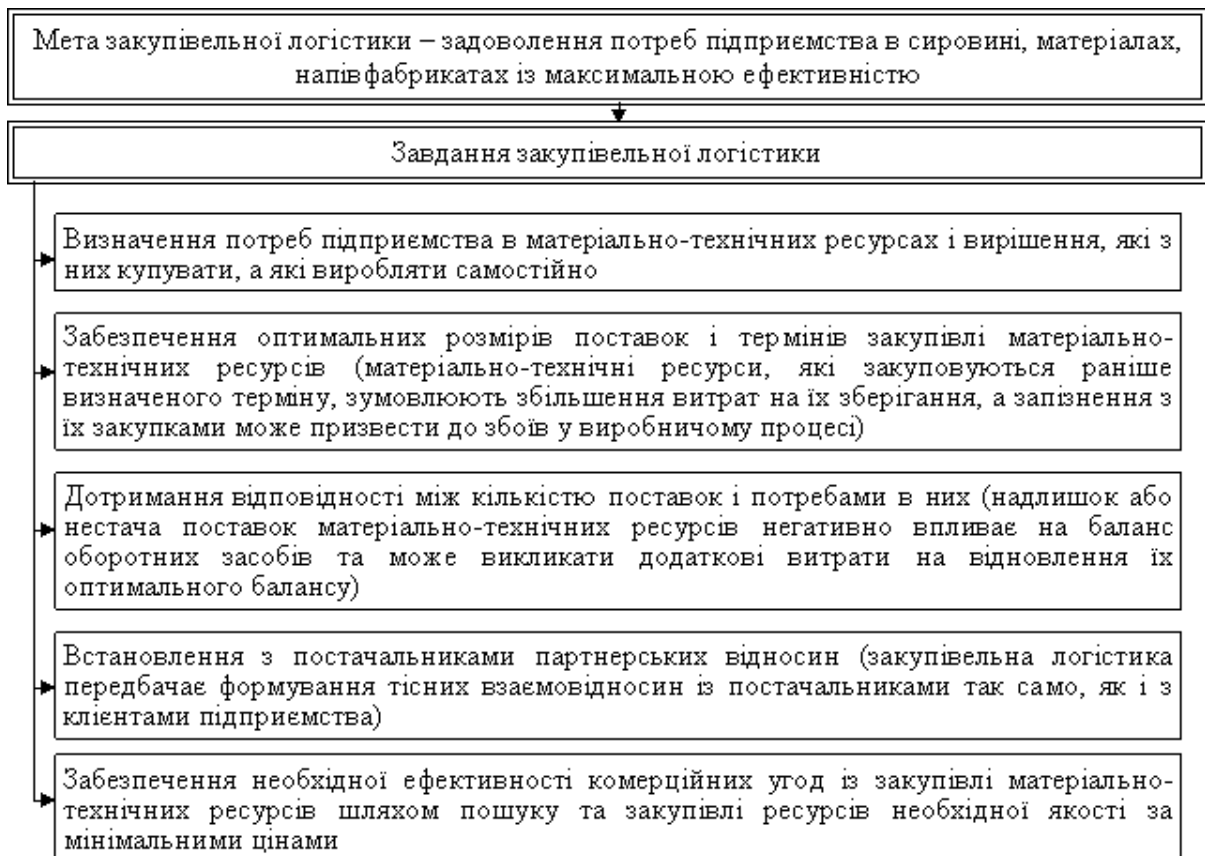
Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Данилишен Д. І.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2024



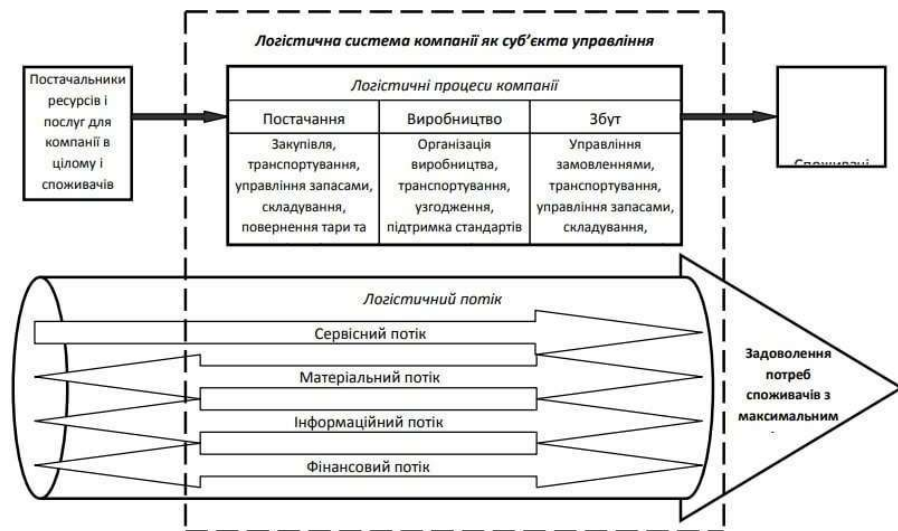
Слайд 1 – Мета і завдання закупівельної логістики

Слайд 2 – Порівняльна характеристика Make-or-Buy та інших методів управління закупками сировини

Характеристика	Make-or-Buy	Тендерний відбір	Стратегія постачання	Just in Time	Аутсорсинг
Рішення приймається	Виробником	Закупівельним відділом	Закупівельним відділом	Виробником	Закупівельним відділом
Власний контроль	Високий	Низький	Варіює (залежно від вибору)	Низький	Низький
Гнучкість	Низька	Висока	Висока	Висока	Висока
Витрати на переговори	Низькі	Високі	Високі	Низькі	Високі
Ризики	Низькі	Залежить від умов тендера	Залежить від обраної стратегії	Високі (при нестабільній поставці)	Залежить від умов договору
Час виконання	Високий (розробка виробництва)	Середні (підготовка тендера)	Високий (розробка стратегії)	Низький	Високий (перехід до нового постачальника)
Контроль якості	Високий	Залежить від постачальника	Високий (важлива частина стратегії)	Високий	Залежить від обраного партнера
Фінансовий вплив	Високий (при обранні Make)	Низький (зазвичай невеликий внесок)	Залежить від обраної стратегії	Залежить від обраного партнера	Високий (зазвичай дешевше в порівнянні з виробництвом самостійно)

Слайд 3 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ROSHEN»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
				(гр.4-гр.3)	(гр.4/гр.3)×100-100	(гр.5-гр.4)	(гр.5/гр.4) × 100 -100
1	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17413200	21235296	22128835	3822096	21,94	893539	4,2
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12182390	15316159	15318941	3133769	25,72	2782	0,02
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	3944600	3632237	5707191	-312363	-7,92	2074954	57,13
4. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3360110	2955321	3929000	-404789	-12,05	973679	32,95
5. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	1929136,5	2488461,5	3012062,5	559325	28,99	523601	21,04
6. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1756701	2292612,5	2419022,5	535911,5	30,5	127000	5,51
7. Валюта балансу, тис. грн.	18257247	21168086	23225540	2910838,5	15,94	2057454,	9,72
8. Середня величина необоротних активів, тис. грн.	8335520,5	10123971,5	11237787,5	1788451	21,46	1113816	11,0
9. Середня величина оборотних активів, тис. грн.	9921726,5	11044114	11987752,5	1122387,5	11,31	943638,5	8,54
10. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	14505839,5	16470897	18612644	1965057,5	13,55	2141747	13,0
11. Середня величина позикового капіталу, тис. грн.	3751407,5	4697188,5	4612896	945781	25,21	-84292,5	-1,8



Слайд 4 - Схема функціонування зав'язків в ланцюгу постачання

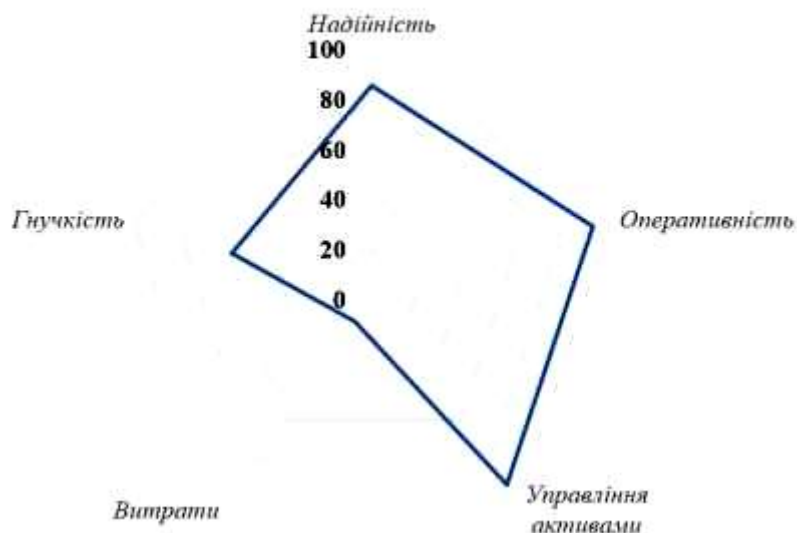
Слайд 5 - Результати ABC та XYZ-аналізу

Постачальник	Надходження сировини за квартал, кг				Середнє значення	Коефіцієнт варіації	Група ABC	Група XYZ
	I	II	III	IV				
Швейцарська компанія Talosa	25930	18510	250720	43100	84532,6	3,2	A	X
«Світ Юніон» (Київ)	4320	2530	60000	40000	26717,6	10,5	A	X
«Троя» (Дніпропетровськ)	610	1680	10000	8540	5200,1	9,1	A	X
Компанії Австралії	0	9000	5100	1020	3765,1	26,8	A	Y
Німецька компанія «Vita+»	0	5510	6100	1530	3250,0	21,0	A	Y
Полтавський цукрозавод	0	5030	4000	1000	2500,0	25,2	B	Y
Bears (Київ)	0	2100	1374	1000	1098,6	26,5	B	Y
«Лев» (Дніпропетровськ)	78,36	1580	1000	994,5	894,2	66,3	B	Z
ТМ «Златогор»	0	1610	320	140	510,3	24,4	B	Y
«Есаром-Україна» (Харків)	569	610	210	137	381,4	63,3	B	Z
«Авіс» (Макіївка),	0	506	505	500	379,0	66,7	C	Z
Ін-Вайс» (Дніпропетровськ)	0	450	500	400	370,0	70,3	C	Z
«ЗІМ» (Рівне)	85	440	500	76	302,4	27,3	C	Y
«Аромат» (Хмельницький)	0	662	220	220	268,0	96,5	C	Z
Одеський вино-коньячний завод	10,88	50	32	15	25,3	74,9	C	Z
«ВінЛюкс»	25,79	26	15	12,73	19,3	36,6	C	Z
ТМ «Французький бульвар»	11,3	28	15	10	15,4	44,5	C	Z
Етол-Україна» (Борислав Львівської обл)	15,34	10	10	10	11,4	23,2	C	Y
Всього	31655	50332	340621	98705				

Слайд 6 – Узагальнювальні та часткові показники ефективності використання виробничих запасів підприємства

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
1. Виробничі запаси, тис. грн.	793213,5	1149024,5	1742978	355811	593953,5
2. Собівартість реалізованої продукції (повна), тис. грн.	12182390	15316159	15318941	3133769	2782
3. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3360110	2955321	3929000	-404789	973679
4. Прибуток на одну гривню виробничих запасів (ряд.3/ряд.1)	4,24	2,57	2,25	-1,66	-0,32
5. Матеріаловіддача продукції (ряд.7/ряд.1)	21,95	18,48	12,70	-3,47	-5,79
6. Матеріаломісткість продукції (1/ряд.5)	0,05	0,05	0,08	0,01	0,02
7. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	17413200	21235296	22128835	3822096	893539
8. Частка виробничих запасів у собівартості продукції (ряд.1/ряд.2)	0,07	0,08	0,11	0,01	0,04

**Загальний рівень КРІ ланцюга постачання
ДП «КК «РОШЕН»**



Слайд 7 – Загальний рівень КРІ ланцюга постачання ДП «КК «РОШЕН»

ДОДАТОК В

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ БАКАЛАВРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»)

Тип роботи: Бакалаврська дипломна робота.
(дипломна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (вказати))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту факультету менеджменту та інформаційної безпеки.
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 86,3%

Схожість 13,7%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.е.н., доц. Пілявоз Т. М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Данилишен Д. І.

(підпис)

Керівник роботи

Безсмертна О. В.

(підпис)