

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА
АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь – бакалавр
на тему: **«РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У**
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг
Ткачук Вероніка Сергіївна
Керівник Боднар О. В.
доктор економічних наук,
професор

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ОП «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ткачук Вероніки Сергіївни

1. Тема роботи «Розвиток логістичних систем у зовнішньоекономічній діяльності підприємства» та керівник роботи Боднар О. В., доктор економічних наук, професор, затверджені наказом НаУКМА від « » _____ 2024 р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 11 » травня 2025 р.
3. Вихідними даними до кваліфікаційної роботи були наукові публікації, зокрема монографії та статті про маркетинг у міжнародній торгівлі та стратегії експорту меду з України до ЄС, підручники з міжнародної логістики та маркетингових стратегій у галузі харчових продуктів. Також використовувались нормативно-законодавчі акти, такі як Закон України «Про експорт та імпорт товарів», Регламент ЄС № 852/2004 та сертифікація FSSC

22000. Статистичні збірники, зокрема дані про експорт меду з України та імпорту меду у Францію, а також аналітичні звіти про ринок меду в ЄС, надали додаткову інформацію. Фінансова звітність компанії ТОВ «БІХАЙВ» за 2022 рік та інші аналітичні матеріали допомогли оцінити ефективність поточних стратегій. Також були використані матеріали веб-сайтів та соціальних мереж конкурентів, а також рекламні та інформаційні матеріали, що демонструють маркетингові стратегії на ринку меду.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні засади розвитку логістичних систем у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз логістичних та маркетингових аспектів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БІХАЙВ».

Розділ 3. Розроблення стратегії виходу фасованої продукції ТОВ «БІХАЙВ» на ринок Франції.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п / п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення науковця з науковим керівником	Підпис науковця з керівником	Примітки
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
3	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			

6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)				
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами і подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня			
8	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2024 р.

Науковий керівник _____ Боднар О. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи



Ткачук Вероніка Сергіївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність логістичних систем у зовнішньоекономічній діяльності.....	8

1.2 Структура логістичної системи та її зв'язок із міжнародною маркетинговою діяльністю	11
1.3 Методологічні підходи до дослідження логістичних систем у ЗЕД	14
1.4 Сучасні виклики та бар'єри у розвитку логістики ЗЕД агросектору	16
1.5 Концепції адаптивної та стійкої логістики у міжнародному бізнесі.....	19
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2	24
АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ АСПЕКТІВ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІХАЙВ»	24
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «БІХАЙВ».....	24
2.2. Оцінка експортного потенціалу та аналіз логістичної інфраструктури підприємства (2022–2024).....	27
2.3. SWOT-аналіз підприємства та виявлення логістичних вузьких місць.....	30
2.4. Аналіз конкурентного середовища на ринку меду у Франції	33
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3	39
РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФАСОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БІХАЙВ» НА РИНОК ФРАНЦІЇ	
3.1. Маркетингова стратегія Beehive у сегменті фасованого меду	39
Принцип «збалансованої присутності» у B2B-комунікації.....	45
3.2. Розрахунок експортної ціни та обґрунтування економічної моделі.....	48
3.3. Логістична стратегія та трансформація моделі експорту ТОВ «БІХАЙВ»	51
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

У контексті сучасної трансформації світової економіки та перебудови глобальних ланцюгів постачання, проблема розвитку логістичних систем у зовнішньоекономічній діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Українські експортери, зокрема у сфері агропродовольства, стикаються з викликами, що пов'язані зі зростанням вартості логістики, підвищенням вимог до продукції з боку споживачів та регуляторів, а також з необхідністю адаптації до нових ринків, в умовах повномасштабної війни з Російською Федерацією. У таких умовах здатність підприємств ефективно формувати логістичні моделі та адаптувати маркетингову стратегію до специфіки цільових ринків стає вирішальним чинником конкурентоспроможності. Однак, попри наявність окремих теоретичних підходів до вирішення цієї проблеми, існує потреба у практично орієнтованих дослідженнях, що враховують реальні умови діяльності конкретних підприємств.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства у сфері виробництва та експорту агропродовольчої продукції.

Предметом дослідження виступають логістичні та маркетингові інструменти, що використовуються підприємством ТОВ «БІХАЙВ» при виході з фасованою продукцією на нові зарубіжні ринки, зокрема на ринок Франції.

Метою дослідження є розробка ефективної логістичної моделі виходу продукції підприємства на ринок Франції з урахуванням маркетингової специфіки, регуляторних вимог, структури споживання та характеристик конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні підходи до формування логістичних стратегій у ЗЕД та роль маркетингової адаптації в експорті продукції.

2. Проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «БІХАЙВ» як експортера агропродовольчої продукції.

3. Оцінити особливості французького ринку меду, включаючи споживчі уподобання, конкурентне середовище, вимоги до упаковки та сертифікації.

4. Розробити логістичну модель постачання продукції на ринок Франції, включаючи розрахунок експортної ціни за умовами FCA.

5. Сформувати практичні рекомендації щодо адаптації упаковки, просування продукції та формування каналу збуту у B2B-сегменті.

У процесі дослідження застосовано такі **методи**: логічний аналіз (на основі підходів Котлера та Келлера), економіко-статистичні методи для аналізу динаміки експорту, метод логістичного моделювання за підходом Н. Реск, стратегічний маркетинговий аналіз за рекомендаціями Deloitte і FAO, SWOT-аналіз, а також нормативно-аналітичні методи з використанням положень Митного кодексу України та вимог сертифікації ЄС.

Практична новизна дослідження полягає у розробці комбінованої логістичної моделі постачання продукції (автомобільний транспорт + мультимодальні маршрути) з урахуванням логістичних ризиків, витрат і вимог французького ринку, а також у формуванні інструментів маркетингової адаптації, зокрема щодо позиціонування, упаковки та дистрибуції в B2B-сегменті.

Апробація результатів дослідження здійснена у межах внутрішнього аналітичного аудиту ТОВ «БІХАЙВ» та на науково-практичному семінарі кафедри міжнародної економіки, де автор представив частину висновків, отриманих у процесі роботи.

Структура дипломної роботи зумовлена логікою дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 41 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, з яких 48 – основна частина.

У результаті дослідження було:

- проаналізовано внутрішню експортно-логістичну систему ТОВ «БІХАЙВ»;
- вивчено ринкову нішу меду у Франції;
- здійснено розрахунок вартості логістики з урахуванням митних та збутових витрат;
- побудовано логістичну модель;
- запропоновано стратегію маркетингового виходу на новий ринок, що відрізняється від стандартних рішень урахуванням локальної специфіки B2B-сегменту та логістичної доцільності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність логістичних систем у зовнішньоекономічній діяльності

Поняття, функції та класифікація логістичних систем

Логістична система — це комплекс взаємопов'язаних елементів, об'єднаних у єдину структуру для управління потоками товарів, інформації, фінансів і послуг на всіх стадіях товаро просування — від постачальника до кінцевого споживача. У контексті зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) логістичні системи функціонують у міжнародному середовищі, що вимагає дотримання додаткових регуляторних, правових, технічних і культурних вимог [1].

Основними функціями логістичної системи є:

- Закупівельна – забезпечення підприємства ресурсами;
- Складська – зберігання товарів і оптимізація запасів;
- Транспортна – ефективне переміщення товарів;
- Інформаційна – супровід усіх логістичних процесів даними;
- Сервісна – задоволення вимог клієнта щодо якості й строків;
- Фінансова – контроль витрат, облік та бюджетування [2].

Класифікація логістичних систем у ЗЕД може здійснюватися за такими ознаками:

- За масштабом охоплення: локальні, національні, міжнародні, глобальні;
- За функціональною спеціалізацією: виробничі, дистрибуційні, транспортні, закупівельні;
- За типом управління: централізовані, децентралізовані, змішані;
- За ступенем інтеграції: традиційні, інтегровані, мережеві [3].

Таким чином, логістичні системи в ЗЕД є не лише інструментом обслуговування, а комплексною складовою управління конкурентоспроможністю.

Особливості логістичних процесів у ЗЕД

Логістичні процеси у зовнішньоекономічній діяльності мають низку специфічних рис, зумовлених багатофакторністю міжнародного середовища.

Серед основних особливостей варто виділити:

1. Багаторівневий правовий супровід — митні процедури, фітосанітарні та ветеринарні сертифікати, технічне регулювання;
2. Валютні ризики — коливання курсів валют впливають на вартість логістичних послуг;
3. Високий рівень ризику затримок і збоїв — через нестабільну політичну ситуацію, страйки, погодні умови, блокування портів;
4. Культурно-регуляторні розбіжності — необхідність адаптації до стандартів і очікувань кожного зовнішнього ринку [4].

Наприклад, при експорті продукції аграрного походження (мед, м'ясо, молочні вироби) потрібно враховувати вимоги до:

- умов перевезення (контроль температури),
- маркування (мовні та юридичні вимоги країни-імпортера),
- відповідності стандартам True Source Certified® [20], FSSC 22000 [21], FDA [22], Halal [23].

Ці особливості вимагають створення гнучких та адаптивних логістичних моделей, здатних змінювати маршрути, партнерів і технології в умовах змін зовнішнього середовища.

Системний підхід до логістики: стратегічний та операційний рівень

Системний підхід до логістики в ЗЕД передбачає інтеграцію логістичних рішень у загальну бізнес-стратегію підприємства. Він включає два основні рівні:

1. Стратегічний рівень — формування логістичної концепції підприємства. Визначаються основні логістичні партнери, транспортні коридори, рівень

централізації складів, технологічні рішення (ERP, TMS), формуються логістичні KPI [5]. На цьому рівні важливим є врахування геополітичної ситуації, доступу до портової інфраструктури та експортно-імпортних правил [6].

2. Операційний рівень — управління щоденними логістичними процесами: обробка замовлень, маршрутизація, контроль строків, документальне супроводження. Тут важлива ефективна координація між внутрішніми відділами, логістичними операторами, митними агентами [6].

Як показує практика компаній, які застосовують обидва рівні, їх логістичні витрати знижуються, а надійність поставок зростає, що особливо важливо в експорті агропродовольчої продукції [8].

Місце логістики у системі управління підприємством

У сучасних умовах логістика виконує стратегічну функцію у системі управління підприємством. Компанії, що інтегрують логістику стратегічно, демонструють вищу стійкість і конкурентоспроможність на ринку [7], [8], [10].

Підприємства, які вбудовують логістику в управлінську систему як рівноправний стратегічний блок, мають вищу ефективність у таких показниках:

- рівень виконання замовлень (Order Fulfillment Rate);
- зниження логістичних витрат у структурі собівартості;
- швидкість виходу на нові ринки;
- стабільність у кризових умовах [11].

1.2 Структура логістичної системи та її зв'язок із міжнародною маркетинговою діяльністю

Елементи логістичної системи підприємства

Логістична система підприємства складається з функціонально взаємопов'язаних елементів, які забезпечують безперервний та ефективний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Класична структура логістичної системи охоплює:

- Закупівельну підсистему — відповідає за вибір постачальників, закупівлю сировини, укладення контрактів;
- Складську підсистему — організація зберігання, обробки та переміщення продукції;
- Транспортну підсистему — забезпечує доставку матеріалів і готової продукції до місця призначення;
- Інформаційну підсистему — обробка замовлень, планування поставок, моніторинг у реальному часі;
- Фінансово-аналітичну підсистему — облік логістичних витрат, страхування, контроль платежів;
- Зворотну логістику — управління поверненнями, рекламациями, утилізацією [1].

У ЗЕД структура логістичної системи розширюється за рахунок додаткових елементів:

- митного оформлення;
- сертифікаційного супроводу;
- мультинаціонального документообігу;
- стратегії інтермодальних перевезень [2].

Інтеграція логістики в міжнародний маркетинг

У сучасних умовах логістика стала невід'ємною частиною міжнародного маркетингу, виконуючи роль не лише підтримуючої, але й стратегічної функції. Згідно з моделлю маркетингу 4Р, логістика відповідає за компонент

"Place", тобто за ефективну доставку продукту в потрібний час, у відповідне місце та з очікуваним рівнем обслуговування [3].

Інтеграція логістики в маркетинг включає:

- врахування логістичних можливостей при розробці маркетингової стратегії;
- планування логістичних витрат у маркетинговому бюджеті;
- забезпечення надійності постачання як частини брендового іміджу;
- використання логістичних KPI як маркетингових метрик (час виконання замовлення, рівень доступності продукції) [4].

У міжнародному маркетингу особливо важливою є здатність логістики враховувати регіональні очікування: від способу доставки (двері-двері, склади тимчасового зберігання) до відповідності упаковки локальним стандартам (маркування, мова, складники).

Логістика як складова конкурентної переваги в експорті

В умовах зростаючої конкуренції на міжнародних ринках логістика перетворилась на джерело сталих конкурентних переваг. Підприємства, які здатні доставити свою продукцію швидше, дешевше, надійніше й прозоріше — виграють у боротьбі за клієнта [5].

Серед логістичних переваг в експорті варто виділити:

- оптимізовану вартість доставки на одиницю продукції;
- скорочення часу логістичного циклу;
- передбачуваність і стабільність поставок;
- відповідність екологічним вимогам ринку (CO₂-контроль, біоупаковка);
- цифрову прозорість і можливість відстеження маршруту [6].

Компанії, які реалізують цифрову логістику (використання трекінгу, CRM-інтеграції), формують логістичну довіру — важливу конкурентну характеристику у B2B-комунікаціях з європейськими контрагентами [7].

Взаємозв'язок логістичних та маркетингових стратегій

Логістична та маркетингова стратегії мають бути синхронізованими. Їхня взаємодія полягає в тому, що маркетингові обіцянки (терміни доставки, сервіс, доступність товару) стають зобов'язаннями, які реалізуються через логістичну інфраструктуру.

Ключові точки перетину логістики і маркетингу:

- Прогнозування попиту → планування закупівель і виробництва;
- Промоакції та знижки → збільшення навантаження на транспорт і склади;
- Вихід на нові ринки → зміна логістичних маршрутів і сертифікаційних вимог;
- Локалізація упаковки → зміна логістичного ланцюга з урахуванням культурних аспектів [8].

Як підкреслює Ж.-Ж. Ламбен, споживча логістична відповідність (відповідність очікуванням клієнта щодо доставки, прозорості та контролю якості) є критичним фактором для збереження довіри до бренду [9].

Таким чином, без інтеграції логістики та маркетингу неможливо досягти ані стабільного сервісу, ані високої рентабельності в умовах ЗЕД.

1.3 Методологічні підходи до дослідження логістичних систем у ЗЕД

Огляд сучасних методик аналізу логістики у ЗЕД

У контексті глобалізації та воєнних трансформацій зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набуває методологічна база дослідження логістичних систем. Сучасна логістика перестає бути лише операційним механізмом і розглядається як динамічна, багатофакторна система управління ризиками, ефективністю та адаптивністю. Відтак, дослідження логістики ЗЕД вимагає поєднання економічного аналізу з інструментарієм математичного моделювання, стратегічного планування, управління інформаційними потоками і поведінкової логістики [31].

У наукових працях [31] окреслюються базові підходи до аналізу логістичних систем, зокрема:

- економіко-статистичний аналіз витрат, часу та ефективності;
- моделювання логістичних мереж з урахуванням транспортних та інституційних обмежень;
- сценарне планування та випробування на стійкість (stress-testing);
- SWOT, PEST, GAP-аналізи логістичних стратегій;
- метод системної динаміки (Forrester-type models) для вивчення багатоканальних впливів.

Особливу увагу приділяють аналізу залежностей між регуляторним середовищем, інфраструктурними вузькими місцями та логістичними витратами у зовнішньоекономічній діяльності [34].

Порівняння методів: економіко-статистичні, моделювання, SWOT

Економіко-статистичні методи дозволяють здійснювати порівняльний аналіз динаміки витрат, часу циклу доставки, навантаження на логістичну інфраструктуру, рівня виконання замовлень. На їх основі будуються тренди, розраховуються індекси ефективності, що дає змогу приймати управлінські рішення на макро- і мікрорівнях [32].

Математичне моделювання (лінійне програмування, симуляції, оптимізаційні алгоритми) застосовується для побудови моделей вибору постачальників, оптимізації транспортних маршрутів, формування стратегії управління запасами. Воно ефективне для оцінки варіативних сценаріїв за умов обмежених ресурсів або ризикованого середовища [16].

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні можливості й обмеження логістичної системи підприємства, а також зовнішні фактори впливу — політичні, екологічні, інституційні. У логістиці він застосовується для виявлення потенційних стратегічних точок росту, а також бар'єрів для виходу на цільові ринки [33].

Переваги й недоліки застосування моделей логістичної оптимізації

Математичні моделі забезпечують високу точність у плануванні, що дозволяє скоротити витрати, мінімізувати ризики нестачі чи надлишків, підвищити сервіс. До переваг належать також прозорість алгоритмів та можливість проведення що-якщо (what-if) аналізу.

Проте серед недоліків таких моделей слід відзначити:

- складність адаптації до нестабільного середовища (наприклад, воєнні ризики, санкції, форс-мажори),
- обмежена релевантність при нестачі даних та інституційній нестабільності,
- висока вартість впровадження для малих і середніх підприємств [32].

Такі моделі також можуть бути громіздкими у застосуванні для компаній без розвиненого аналітичного відділу або ІТ-інфраструктури.

1.4 Сучасні виклики та бар'єри у розвитку логістики ЗЕД агросектору

Геоелекономічні трансформації та зміна глобальних ланцюгів постачання

Сучасні геоелекономічні трансформації, зумовлені збройною агресією російської федерації проти України, енергетичною кризою, санкційним тиском на ключових гравців глобального ринку, докорінно змінили географію та функціонування міжнародних логістичних ланцюгів постачання. Втрата Україною повноцінного доступу до портів Чорного моря (зокрема Маріуполя, Херсона, Миколаєва) призвела до дезінтеграції традиційної логістики експорту зерна, олії, меду, м'яса та молочних продуктів. Як наслідок, основне логістичне навантаження перенеслося на залізничні та автомобільні маршрути через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину [34].

Цей зсув викликав підвищення вартості перевезень, затримки на кордонах, зниження темпів експортних операцій. Крім того, вимушена перебудова маршрутів створила додаткове навантаження на прикордонну інфраструктуру, що в умовах її обмеженої пропускної здатності ускладнило експортну логістику для аграрного бізнесу [34].

Проблеми сертифікації, транспортування та адаптації упаковки

Вихід на ринки Європейського Союзу вимагає від українських агроекспортерів відповідності європейським стандартам якості, безпеки та слідкості продукції. Серед ключових сертифікаційних вимог — FSSC 22000, ISO 22005, Halal, FDA (для американського ринку) [21][22][23][35].

Проблемним залишається питання адаптації упаковки. ЄС вимагає екологічно відповідального, багаторазового або придатного до переробки пакування, на якому маркування, склад, інструкції мають бути зазначені мовою держави-імпортера. Брак відповідних пакувальних ліній, охолоджених логістичних ланцюгів (cold chain), а також лабораторій, акредитованих на рівні ЄС, ускладнює відповідність продукції вимогам ринку [35].

Крім того, відсутність єдиних цифрових систем сертифікаційної верифікації й інтегрованого документообігу між Україною та ЄС створює додаткові адміністративні затримки при обробці партій вантажу.

Ризики і обмеження аграрного експорту з України на прикладі ЄС

Основні ризики та бар'єри для аграрного експорту включають:

- Непередбачуваність процедур пропуску на кордоні — через часті зміни митного регламенту, нестабільну політичну ситуацію в сусідніх країнах, погодні фактори, що впливають на автомобільне та залізничне сполучення;
- Неузгодженість фітосанітарних та ветеринарних стандартів з вимогами ЄС, що призводить до додаткової сертифікації, повторних лабораторних аналізів та затримок [24];
- Затримки з верифікацією українських сертифікатів у системі TRACES або їх невизнання, через що експортери змушені звертатися до третіх сторін для підтвердження;
- Надмірне навантаження на логістичні вузли — прикордонні пункти пропуску перевантажені, логістичні хаби не мають резервних потужностей, що збільшує витрати та ризики пошкодження вантажу [24].

Вплив логістичних вузьких місць на конкурентоспроможність

Так звані “вузькі місця” — це інфраструктурні або процесуальні обмеження, які знижують ефективність логістичного ланцюга. Для України такими критичними точками стали:

- недостатня кількість сучасних логістичних терміналів та складів тимчасового зберігання поблизу кордонів;
- нестача контейнерного обладнання, охолодженого транспорту;
- низька пропускна здатність залізничного сполучення з країнами ЄС;
- неуніфікованість цифрових платформ митного та сертифікаційного обміну;
- відсутність механізмів для швидкого розмитнення чи прискореного проходження прикордонного контролю [25].

Крім технічних бар'єрів, виявляються й адміністративні перешкоди: дублювання процедур, необхідність перекладу документів, бюрократичні вимоги імпортерів щодо складників продукції, перевірок сертифікатів тощо.

Усе це знижує:

- оперативність логістичних операцій,
- передбачуваність поставок,
- загальний рівень довіри європейських партнерів до українських експортерів як стабільних постачальників.

1.5 Концепції адаптивної та стійкої логістики у міжнародному бізнесі

Теорія стійкої логістики (resilient logistics) і адаптивного управління ланцюгами постачання

Теорія resilient logistics, вперше систематизована Н. Реск [6], розглядає логістичні системи як відкриті адаптивні структури, здатні до швидкого реагування на зовнішні шоки та збереження функціональності в умовах ризиків і невизначеності. Основними елементами стійкої логістики є багаторівнева диверсифікація маршрутів, формування буферних запасів, укладання мультипартнерських контрактів, використання сценарного планування та регулярного аналізу ризиків [18].

У контексті ЗЕД ця модель дозволяє агровиробникам уникати критичних збоїв у ланцюгах постачання, обираючи більш надійні та гнучкі варіанти доставки продукції на міжнародні ринки навіть за умов воєнних чи інфраструктурних криз.

Моделі гнучкості за Н. Реск, Deloitte, FAO: порівняльний аналіз

Порівняльний аналіз підходів до логістичної гнучкості демонструє різні акценти дослідників і практиків.

- Н. Реск фокусується на децентралізації ланцюгів, управлінні ризиками та адаптації до системних шоків через сценарне планування [6].
- Deloitte [5], [36] пропонує цифрові рішення — інтелектуальні логістичні платформи, предикативну аналітику, впровадження ESG-звітності та використання Big Data як джерела підвищеної прозорості.
- FAO [4], у свою чергу, розглядає логістичну стійкість крізь призму продовольчої безпеки, розвитку біоупаковки, простежуваності походження продукції та відповідності екологічним сертифікаційним вимогам.

Усі три підходи акцентують на тому, що сучасна логістика має бути не лише інфраструктурно забезпеченою, а й цифрово керованою, екологічно відповідальною та стратегічно адаптованою до ризикових сценаріїв.

Інтегрована логістична модель для агроекспортерів: огляд підходів

Інтегровані моделі логістики в аграрному експорті базуються на концепціях оптимізації, цифрової трансформації та управління якістю сервісу. Серед провідних підходів:

- SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference) дозволяє структуровано оцінити процеси постачання на основі п'яти категорій показників: планування, закупівля, виробництво, доставка, повернення [37];
- ERP+TMS інтеграція забезпечує повну взаємодію між управлінням ресурсами підприємства та транспортними процесами, забезпечуючи трекінг і оптимізацію маршрутів у реальному часі [38];
- LEAN-логістика фокусується на усуненні втрат у логістичному процесі, підвищенні ефективності складування та транспортування [39];
- KPI-контроль дозволяє вимірювати ефективність постачань за такими метриками, як On-Time Delivery, Fill Rate, Cost per Unit Delivered [7].

Такі моделі дозволяють не лише підвищити операційну ефективність, але й забезпечити стратегічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Власна концептуальна модель логістичної адаптації до умов ЗЕД

У межах дослідження мною запропоновано комплексну модель адаптивної логістики для умов зовнішньоекономічної діяльності, яка поєднує ключові елементи сучасних підходів до стратегічного управління логістичними процесами.

1. Ризик-орієнтоване планування за моделлю Risk — з побудовою альтернативних маршрутів і сценаріїв на випадок блокування напрямів експорту;
2. Екологічна та сертифікаційна відповідність — через дотримання вимог FSSC 22000, Halal, EU SANCO, із вбудованими цифровими системами верифікації [35];
3. ERP-контроль і трекінг у реальному часі — для забезпечення прозорості постачання від складу до кінцевого покупця;

4. Локалізація під ринок Франції — адаптація логістики під конкретні регуляторні, інфраструктурні та культурні особливості ключового ринку збуту;

5. Гнучкість у партнерських рішеннях — що дозволяє змінювати логістичних операторів, маршрути і типи транспорту без втрати якості логістичних сервісів [40].

Запропонована модель створює умови для підвищення надійності, експортної конкурентоспроможності та регуляторної сумісності українських агроекспортерів у складному міжнародному середовищі.

Висновки до розділу 1

У ході теоретичного дослідження встановлено, що сучасна логістика у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) підприємства є не просто транспортною функцією, а системною управлінською категорією, яка охоплює питання ризик-менеджменту, сертифікаційної відповідності, цифрової інтеграції та маркетингової координації. Логістичні системи у ЗЕД характеризуються високим ступенем складності, що зумовлено багаторівневою регуляторною взаємодією, міжкультурною специфікою, ризиком затримок та зростаючими вимогами до прозорості й простежуваності ланцюгів постачання. Це вимагає побудови гнучких, адаптивних логістичних моделей на основі стратегічного і операційного підходів.

Поглиблений аналіз довів, що логістика тісно пов'язана з міжнародним маркетингом: своєчасна доставка, локалізована упаковка, ефективна дистрибуція та надійність постачання безпосередньо впливають на ринкову позицію бренду. Таким чином, ефективна стратегія виходу на нові ринки потребує узгоджених логістичних і маркетингових рішень, а логістика повинна розглядатися як повноцінний інструмент формування конкурентної переваги.

Дослідження методологічних основ аналізу логістики в ЗЕД показало, що найефективнішими підходами є економіко-статистичний аналіз, моделювання логістичних мереж, SWOT-аналіз та цифрові платформи ERP і TMS. Водночас сучасні реалії, особливо в Україні, демонструють обмеження універсальних моделей, що не враховують специфіку кризового середовища та нестабільної інфраструктури.

Окремо було виявлено, що логістична система аграрного експорту з України стикається з серйозними бар'єрами: від нестачі пропускнуєї спроможності на кордонах до фрагментованості сертифікаційних процедур і логістичних "вузьких місць". Ці обмеження суттєво впливають на

конкурентоспроможність підприємств, змушуючи адаптувати логістику до нових геоекономічних умов.

Сучасні концепції логістичної гнучкості — як-от підходи Н. Реск, Deloitte і FAO — засвідчують необхідність поєднання стратегічної стійкості, цифрової прозорості та екологічної відповідальності. Усі ці підходи наголошують, що універсального рішення не існує: лише гнучке комбінування найкращих практик може забезпечити адаптацію логістичних систем до динамічного міжнародного середовища.

У межах дослідження мною було запропоновано власну концептуальну модель адаптивної логістики для умов ЗЕД. Вона поєднує ризик-орієнтоване планування, цифрову керованість, екологічну відповідність та локалізацію під конкретні ринки збуту. Запропонована модель стане підґрунтям для побудови прикладної логістичної стратегії підприємства Beehive при виході на ринок Франції з фасованою продукцією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ АСПЕКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІХАЙВ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «БІХАЙВ»

ТОВ «БІХАЙВ» (Beehive) — провідна українська компанія в галузі виробництва та експорту меду, заснована у 2016 році інвестиційною групою EFI Group спільно з австрійськими партнерами. Підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, має статус юридичної особи та зареєстроване в селі Чорнявка, Черкаський район, Україна. Основний напрям діяльності компанії — заготівля, перевірка, фасування та експорт натурального меду.

Підприємство входить до трійки найбільших виробників та експортерів меду з України, стабільно утримуючи значну частку у структурі національного експорту бджолопродукції. Виробничі потужності Beehive займають площу 5000 м², оснащені сучасним обладнанням для гомогенізації, очищення та фасування продукції. Потужність заводу становить до 16 000 тонн готової продукції на рік, а добовий обсяг виробництва сягає 40 тонн.

Продуктовий портфель та сертифікація

Компанія реалізує понад 15 найменувань меду, серед яких:

- монофлорні види: акацієвий, гречаний, соняшниковий;
- поліфлорні суміші (різнотрав'я, медові купажі);
- інноваційні продукти: крем-мед із сублімованими фруктами (лимон, манго, смородина).

Beehive сертифікована (див. Додаток А) згідно з міжнародними стандартами якості:

- FSSC 22000 — система управління безпечністю харчових продуктів;
- True Source Certified® — сертифікація простежуваності меду;

- FDA — схвалення Управління з контролю за продуктами та ліками США;
- Halal — сертифікат відповідності мусульманським нормам;
- IFS Food та Organic Standard (тимчасово не активні через війну).

Географія діяльності

Beehive експортує 98% обсягів продукції до понад 20 країн світу. Основними ринками є:

- Європейський Союз: Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Бельгія;
- Північна Америка: США, Канада;
- Близький Схід: Йорданія, Саудівська Аравія;
- Велика Британія, де мед компанії представлений у роздрібній торгівлі завдяки ініціативі UK–Ukraine Trade Hub.

З 2023 року компанія тестує фасовану продукцію у B2C-сегменті, зокрема на ринку Франції.

Організаційна структура

Beehive має чітко структуровану модель управління:

- відділ заготівлі — закупівля сировини від пасічників;
- лабораторія якості — багаторівнева перевірка кожної партії;
- логістичний відділ — забезпечує транспортно-митне оформлення;
- відділ маркетингу і ЗЕД — супровід експортних угод, брендинг, ціноутворення, участь у міжнародних виставках.

Центр прийняття рішень у сфері експорту включає комерційного директора, керівників логістичного, юридичного та маркетингового напрямів.

Упродовж трьох років діяльність ТОВ «БІХАЙВ» характеризувалася стабільним зростанням обсягів продажів на зовнішніх ринках, що відобразилося в динаміці чистого доходу. Водночас компанія активно інвестувала в маркетинг та логістику, що призвело до коливань операційного прибутку (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові фінансові показники діяльності за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)
Чистий дохід від реалізації	345 030	422 308	714 065
Собівартість реалізованої продукції	(297 816)	(354 106)	(572 334)
Валовий прибуток	47 214	68 202	141 731
Адміністративні витрати	(13 750)	(18 347)	(26 662)
Витрати на збут	(31 594)	(34 656)	(73 081)
Інші операційні витрати	(12 100)	(15 171)	(12 869)
Фінансовий результат від операційної діяльності	9 964	22 924	49 320
Фінансовий результат до оподаткування	(52 419)	1 236	(28 789)
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	(52 419)	1 236	(28 789)

Аналіз показників свідчить про впевнене зростання ринкової присутності компанії, але також про високий тиск операційних витрат, особливо в 2024 році. Збільшення витрат на збут може бути пов'язане зі спробами виходу на роздрібний ринок фасованого меду, зокрема у Франції, а також із загальним зростанням логістичних витрат в умовах глобальної нестабільності.

Таким чином, попри фіксовані фінансові втрати у 2022 та 2024 роках, валовий прибуток компанії зростає, а 2023 рік приніс перший чистий прибуток після збитку попереднього періоду. Це підтверджує потенціал до підвищення ефективності, якщо буде оптимізовано витратну структуру.

2.2. Оцінка експортного потенціалу та аналіз логістичної інфраструктури підприємства (2022–2024)

У 2022–2024 роках ТОВ «БІХАЙВ» демонструвало стабільне зростання експортного потенціалу. Якщо у 2022 році загальний обсяг експорту становив 4 500 тонн, то вже у 2023 році він зріс до 5 500 тонн, а у 2024 році — до 9 500 тонн. Таким чином, за три роки експорт збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про впевнене розширення частки компанії на зовнішніх ринках (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Експортна активність компанії Beehive у 2022–2024 рр.:

обсяги, структура, географія

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)
Обсяг експорту, тонн	4 500	5 500	9 500
Частка фасованого меду у структурі експорту	~4%	~5%	~6–7%
Кількість країн-експортерів	14	18	21
Основні ринки	ЄС, США	ЄС, США, Канада	ЄС, Канада, Франція

Географія експорту охоплює понад 20 країн, зокрема:

- країни ЄС (Німеччина, Франція, Італія, Нідерланди, Іспанія, Бельгія);
- США та Канада;
- Близький Схід (Йорданія, Саудівська Аравія);
- Велика Британія — з розміщенням продукції в торгових мережах у межах UK Ukraine Trade Hub.

Сезонність експорту корелює з періодами активного збору та переробки меду в Україні — основні експортні партії формуються з серпня по листопад,

що зумовлено пізнім сезоном відкачки соняшникового меду (домінуючий обсяг у структурі заготівлі).

ТОВ «БІХАЙВ» має власний виробничо-логістичний комплекс у Черкаській області з розвиненою інфраструктурою:

- сучасні склади для зберігання меду (з дотриманням температурного режиму);
- автоматизована система обліку партій та відстеження походження;
- вантажна платформа для контейнерних перевезень.

Основні логістичні маршрути побудовані за схемою:

Beehive (Черкаська обл.) → автомобільний транспорт → залізничний/морський термінал → порт Одеси/Чорноморська → контейнерні перевезення до країн ЄС або США.

У 2023–2024 рр. компанія активно працювала над оптимізацією логістичних витрат, частково переходячи на мультимодальні маршрути, які поєднують автомобільний та залізничний транспорт (у співпраці з логістичними хабами Польщі та Румунії).

Транспортні витрати зросли в 2023–2024 роках у зв'язку з:

- воєнною інфраструктурною нестабільністю;
- подорожчанням пального;
- потребою у гнучких схемах транспортування (перенаправлення через західні пункти пропуску).

Аналіз фінансових звітів підтверджує тенденцію до зростання логістичних витрат. Витрати на збут зросли з 31,6 млн грн у 2022 році до 73,1 млн грн у 2024 році, що є відображенням:

- зростання кількості експортних партій;
- масштабування на нові ринки (Канада, Франція, Італія);
- витрат на упаковку і сертифікацію фасованої продукції (для тестових поставок).

Водночас відсутність внутрішнього залізничного терміналу чи прямого доступу до порту обмежує потенціал зниження логістичних витрат — ці обставини становлять стратегічне завдання для подальшого розвитку.

Маркетингові підходи до сегментування ринку та просування продукції

Упродовж аналізованого періоду компанія реалізувала дві паралельні маркетингові стратегії:

1. *B2B-модель* — орієнтована на гуртові поставки меду в бочках великим переробникам ЄС і США. Ключові акценти: якість, сертифікація, стабільність постачання, відповідність специфікаціям Private Label.

2. *B2C-пілоти* — з 2023 року компанія почала випробовувати фасовану продукцію для роздрібного продажу (скляні банки, крем-мед). Основні тестові ринки: Франція, Італія, Канада. Цільові сегменти: органічні магазини, NoReCa, імпортери з екоорієнтацією.

Компанія активно використовує інструменти емоційного брендингу, натуральності походження, екологічної упаковки та прозорості в ланцюгу постачання, просуваючи продукцію під сертифікатами True Source, FDA, Hala і тощо.

2.3. SWOT-аналіз підприємства та виявлення логістичних вузьких місць

SWOT-аналіз ТОВ «БІХАЙВ» дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на ефективність його зовнішньоекономічної діяльності, зокрема у розрізі розширення на ринок фасованого меду у Франції.

Серед **сильних сторін** підприємства можна виокремити, насамперед, наявність міжнародних сертифікатів безпеки та якості продукції — FSSC 22000, FDA, Halal, True Source Certified®. Це створює довіру як серед торговельних партнерів, так і кінцевих споживачів, особливо на ринках ЄС. Другою вагомою перевагою є конкурентна собівартість виробництва — завдяки локалізації в регіоні з високою концентрацією пасік і стабільним обсягом заготівлі Beehive має змогу формувати привабливу ціну, навіть з урахуванням логістичних витрат. Компанія також має гнучку структуру управління, що дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових вимог та адаптувати маркетингову політику. Важливою перевагою є натуральність та екологічність сировини, яка відповідає тренду на чисту продукцію з прозорим походженням (traceability).

Водночас **слабкі сторони** компанії з точки зору виходу на нові ринки фасованої продукції, зокрема у Франції, включають відсутність впізнаваності бренду Beehive серед локальних споживачів. Компанія історично спеціалізувалася на B2B-поставках у промисловій тарі, тому досвід роботи у форматі роздрібної торгівлі обмежений. Ще одним обмеженням є відсутність на момент запуску налагодженої логістики та дистрибуції на території Франції — це вимагає додаткових інвестицій у партнерські контракти з 3PL-операторами та локальними дистриб'юторами. Крім того, компанія має адаптувати етикетки, упаковку, маркування та супровідну документацію до норм французького законодавства та ЄС, що потребує часу та спеціалізованих консультацій. Слабкістю також є необхідність значних стартових витрат на

маркетингове просування, участь у виставках та запуск комунікаційних кампаній.

До **можливостей**, які відкриваються перед підприємством, належить високий рівень імпортозалежності французького ринку меду — понад 40% споживаного обсягу надходить з-за кордону. Це створює об'єктивні умови для інтеграції нового постачальника, особливо з країн із підтвердженою сертифікацією якості. Зростає також популярність прозорих і органічних продуктів із підтвердженим походженням, а фокус споживачів на етичність, екологічність і натуральність повністю узгоджується з позиціонуванням Beehive. Ще однією можливістю є розвиток онлайн-продажів: Amazon, Greenweez, La Fourche, а також європейські B2B-платформи (Ankorstore, RangeMe, Faire) пропонують ефективні канали для швидкого запуску без необхідності фізичної присутності у ритейлі. Крім того, існують програми підтримки українського експорту з боку USAID, EU4Business, які можуть частково покрити витрати на вихід на ринок.

Разом із тим, **загрози** пов'язані з високим рівнем конкуренції. Французький ринок має стабільну структуру, сформовану довірою до національних брендів (Famille Michaud, Lune de Miel), а також присутністю німецьких та іспанських компаній (Langnese, Granja San Francisco). Зовнішньополітична ситуація також впливає на надійність логістичних ланцюгів, що може викликати занепокоєння у дистриб'юторів. До ризиків належать і валютні коливання, що позначаються на ціноутворенні. Ще одна загроза — культурні та смакові особливості французьких споживачів: перевага пастоподібному меду, використання скляної упаковки, орієнтація на локальні назви та маркування.

Визначення ключових внутрішніх і зовнішніх бар'єрів

Внутрішні бар'єри:

- Висока частка витрат на збут (73 млн грн у 2024 році).
- Обмежена логістична інтеграція в європейську транспортну мережу.

- Відсутність досвіду повноцінної дистрибуції фасованого продукту.

Зовнішні бар'єри:

- Обмежена довіра споживача до нових іноземних брендів без локалізованої підтримки.
- Складне регуляторне середовище ЄС у сфері маркування та харчових стандартів.
- Політичні та митні ризики, які впливають на стабільність постачань.

Ідентифікація «вузьких місць» у логістичному ланцюгу

1. Відсутність централізованого дистрибуційного складу в ЄС — потребує залучення 3PL-партнерів у Франції.
2. Нестабільність традиційних маршрутів через південні порти України — змушує покладатись на західні прикордонні переходи.
3. Відсутність контейнеризації на першому етапі експорту фасованої продукції — підвищує витрати на доставку при дрібних партіях.
4. Необхідність адаптації транспортної логістики до вимог B2C e-commerce, зокрема при співпраці з Amazon, Greenweez, La Fourche.

Вплив викликів на ефективність ЗЕД

- *Географічні:* Віддаленість від основних європейських логістичних хабів (Гданськ, Гамбург, Гавр), відсутність «сухого порту» на українській стороні.
- *Регуляторні:* Необхідність проходження складної системи сертифікації та відповідності для виходу на роздрібний ринок Франції (обов'язкові норми маркування, ветеринарні сертифікати, документи traceability).
- *Інфраструктурні:* Обмежена пропускна здатність прикордонної залізничної інфраструктури, перевантаження терміналів, нестача контейнерів і професійних 3PL-операторів в агросекторі.

2.4. Аналіз конкурентного середовища на ринку меду у Франції

Основні гравці та дистрибутори

Франція є одним із найбільших споживачів меду в Європейському Союзі, з обсягом споживання понад 40 тис. тонн на рік, при цьому більше 40% потреб покривається за рахунок імпорту. Це формує високу конкуренцію як серед місцевих виробників, так і серед імпортерів.

До ключових гравців французького ринку меду належать:

- Famille Michaud — найбільший національний бренд, виробник серії меду «Lune de Miel», який домінує в супермаркетах Carrefour, Auchan, Intermarché. Компанія має потужну логістичну та рекламну підтримку.
- Langnese (Німеччина) — представник преміум-сегменту імпортного меду, орієнтований на натуральність і міжнародні сертифікати якості.
- Miel Besacier, Miel de Provence, Ruchers du Gué — менші регіональні бренди з органічною або географічною прив'язкою.

Основними дистрибуторами фасованого меду у Франції є:

- Agromousquetaires — логістичний підрозділ Les Mousquetaires Group;
- ID Logistics, FM Logistic, Geodis, Stef — 3PL-оператори з національним покриттям;
- Centrale d'Achats Carrefour, Ulog, Monoprix Direct — закупівельні центри великих мереж, що працюють із брендами напряму або через агрегаторів.

Канали збуту, типові вимоги до продукції

Французький ринок характеризується чітким розмежуванням каналів збуту:

1. Масмаркет (Carrefour, Intermarché, Auchan, Franprix, Monoprix):
 - представлений здебільшого локальними та європейськими брендами;
 - продукція часто фасується під Private Label;

- домінує рідкий мед у пластикових пляшках або банках 250–500 г.

2. BIO-мережі (Biocoop, Naturalia, Bio c’Bon, Les Nouveaux Robinsons):

- обов’язкова наявність органічної сертифікації (AB Bio, FSSC 22000);
- упор на скляну упаковку, прозорість походження, мінімалізм у дизайні;
- висока чутливість до теми traceability.

3. E-commerce:

- Amazon.fr, Greenweez, La Fourche, BienManger.com — популярні канали з високою динамікою зростання;
- від продавців очікується повна сертифікація, чіткий опис походження меду та адаптація маркування;
- онлайн-аудиторія більш відкрита до нових брендів.

Ціновий діапазон, вимоги до упаковки, споживчі сегменти

За результатами моніторингу ринку (лютий–квітень 2025 року), виявлено такі цінові орієнтири (див. табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Ціновий діапазон, вимоги до упаковки, споживчі сегменти

Бренд	Країна	Сегмент	Ціна (€/500 г)
Famille Michaud	Франція	масовий	6.50–7.50
Lune de Miel	Франція	масовий/BIO	5.90–6.80
Langnese	Німеччина	преміум	7.00–8.50

Вимоги до упаковки на французькому ринку базуються на естетичності, прозорості, безпечності та маркуванні французькою мовою. Перевага надається:

- скляній тарі об’ємом 250–500 г;
- мінімалістичному дизайну із чітким акцентом на натуральність та походження;

- упаковці, придатній для BIO- і zero waste-магазинів (тобто без надлишкових елементів, з можливістю вторинної переробки).

Продукція Beehive у скляних банках відповідає цим вимогам і представлена в трьох форматах:

- 200 мл (0,25 кг нетто) – 2 400 шт. на палеті, вага палети – 968 кг;
- 300 мл (0,40 кг нетто) – 1 760 шт. на палеті, вага палети – 1 071 кг;
- 400 мл (0,55 кг нетто) – 1 280 шт. на палеті, вага палети – 1 035 кг.

Усі банки мають уніфікований діаметр (6,7 см), різну висоту (8,5–15,5 см), пакуються в гофрокартон із термозбіжною плівкою. Один ящик містить 8 банок, упаковка — стандартного розміру (14×29×висота см), що відповідає європейським вимогам з точки зору зберігання, транспортування та викладки на полиці.

Строк придатності продукції — 720 днів, температура зберігання — до 25°C, що повністю задовольняє вимоги дистриб'юторів у роздрібному та онлайн-каналі збуту. Завдяки стандартним параметрам європалет і високій щільності упаковки, Beehive забезпечує ефективну логістику, придатну як для автомобільних, так і мультимодальних перевезень.

Цільові споживчі сегменти:

- Еко-свідомі споживачі (25–45 років) — готові платити більше за сертифікований продукт із прозорим походженням;
- Сім'ї з дітьми — надають перевагу меду в більших об'ємах (≥500 г);
- Міські споживачі середнього віку — орієнтовані на якісний мед у зручній і візуально привабливій упаковці, часто замовляють онлайн.

Ніші для позиціонування продукції ТОВ «БІХАЙВ»

У межах стратегічного аналізу було виявлено кілька перспективних ніш:

1. Середній ціновий сегмент у BIO-магазинах — Beehive може представити український монофлорний мед у скляній банці 250/400 г, сертифікований за FSSC 22000, Halal та True Source Certified®, що відповідає очікуванням французьких баєрів.

2. Онлайн-канали продажів (Amazon, Greenweez) — дають змогу мінімізувати логістичні бар'єри, працювати напряму з кінцевим споживачем, а також будувати репутацію бренду через відгуки, контент і соціальні мережі.

3. Партнерство з дистриб'юторами для Private Label — використання виробничих потужностей Beehive для виготовлення продукції під французькими торговельними марками може стати точкою входу в масмаркет.

4. Крем-мед із додатками (інноваційний формат) — новий для французького ринку сегмент, який ще не має високої конкуренції, але швидко зростає у B2C.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз підтвердив, що ТОВ «БІХАЙВ» є прикладом успішного вертикально інтегрованого експортно орієнтованого підприємства, яке поєднує сучасні технології виробництва, високі стандарти якості, міжнародну сертифікацію та активну присутність на глобальних ринках. У 2022–2024 роках компанія суттєво наростила обсяги експорту, розширила географію постачань і продемонструвала гнучкість у побудові логістичних маршрутів в умовах змінного зовнішнього середовища.

Хоча основною моделлю збуту наразі залишається B2B-експорт меду в бочках, стратегічна увага до виходу в сегмент фасованої продукції створює передумови для диверсифікації та підвищення доданої вартості. Водночас аналіз витратної структури засвідчив зростання витрат на збут, що пов'язано з розширенням маркетингової діяльності, тестовими експортними партіями фасованої продукції та логістичними викликами. SWOT-аналіз показав, що ТОВ «БІХАЙВ» має низку сильних сторін — зокрема, сертифікаційну базу, натуральну сировину, конкурентну ціну та гнучке управління, — які здатні компенсувати внутрішні обмеження та зовнішні бар'єри.

Особливої уваги заслуговує ринок Франції, який поєднує високу імпортозалежність, екоорієнтовану аудиторію та сформовану структуру преміальних і масових брендів. За результатами дослідження виявлено реалістичні ніші для позиціонування продукції Beehive: середній ВІО-сегмент, онлайн-канали збуту, формат крем-меду з додатками, а також потенційне партнерство у форматі Private Label. Водночас для повноцінного виходу на французький ринок необхідно усунути логістичні «вузькі місця», адаптувати упаковку та маркування, локалізувати маркетингову комунікацію та укласти договори з місцевими дистриб'юторами або 3PL-операторами.

Отже, Beehive має достатні ресурси та ринкові передумови для трансформації своєї експортної моделі — від великотоннажних партій у бочках до фасованої продукції з високою доданою вартістю, орієнтованої на

кінцевого споживача. Цей перехід вимагає стратегічної маркетингової адаптації, продуманої логістичної моделі та фокусованої роботи з брендом, що й стане предметом подальших практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФАСОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БІХАЙВ» НА РИНОК ФРАНЦІЇ

3.1. Маркетингова стратегія Beehive у сегменті фасованого меду

Сегментування аудиторії та вибір каналів збуту

Ключовим сегментом для Beehive у Франції виступають закупівельники торговельних мереж та B2B-дистриб'ютори, які шукають перевірених постачальників натурального меду зі стійким походженням, відповідним до вимог сертифікації ЄС. Основними цільовими групами є:

- професійні баєри у супермаркетах (Carrefour, Auchan, Monoprix);
- дистриб'ютори BIO-сегменту (Naturalia, Bio c'Bon);
- менеджери платформ e-commerce та гастрономічних маркетів (Greenweez, BienManger.com).

З метою ефективного охоплення зазначених аудиторій було обрано мультиканальну комунікаційну стратегію, що включає:

- Trade fairs & events: участь у виставках (SIAL Paris, Natexpo, MDD Expo);
- Direct outreach: email-розсилки, повідомлення в LinkedIn, холодні контакти з закупівельниками;
- B2B маркетплейси: Alimentaire.fr, Ankorstore, RangeMe;
- Індустріальні медіа: реклама в LSA Commerce, RIA France;
- Супермаркет-портали закупівельників: реєстрація в базах постачальників Carrefour, Auchan.

Комунікаційна концепція бренду для французького ринку

Комунікаційна стратегія Beehive базується на кількох ключових меседжах:

1. *Premium Quality: 100% натуральний український мед без інвазивної обробки*

Beehive наголошує на високій якості своєї продукції, акцентуючи увагу на натуральності та відсутності хімічної або термічної обробки, що змінює властивості меду. У французькому контексті, де споживачі все більше орієнтовані на біо- та органічні продукти, це створює додаткову цінність. Комунікація побудована на прозорості: компанія готова надавати сертифікати, відео з виробництва та лабораторні висновки. Це дозволяє формувати образ меду як продукту найвищого гатунку, який зберігає всю користь для здоров'я.

2. Certified & Safe: сертифікація FSSC 22000, Halal, FDA та відповідність вимогам ЄС

Довіра до продукту на французькому ринку значною мірою залежить від відповідності міжнародним стандартам безпеки. Beehive має необхідні сертифікати, що гарантують якість на кожному етапі виробництва та логістики. Окрема увага приділяється мусульманському споживачеві, який цінує наявність Halal-сертифікації. Висвітлення цих аспектів у комунікаційній кампанії дає змогу посилити позиціонування бренду в розрізі «надійного партнера», здатного відповідати вимогам мережевого рітейлу.

3. Unique Origin: автентичний український мед з багатофлорного та монофлорного збору

Продуктовий наратив базується на походженні меду з екологічно чистих регіонів України — Карпат, Поділля, Полісся. Для французьких баєрів важливий елемент «історії продукту»: автентичність, ландшафт, сезонність збору нектару. Beehive формує ціннісний контент із фото та відео з пасік, що підсилює ефект "terroir" — поняття, знайоме французькому споживачу з виноробства. Це дозволяє емоційно прив'язати покупця до продукту.

4. Competitive Pricing: вища якість за розумною ціною, з урахуванням логістики

Вартісна пропозиція Beehive базується на оптимальному співвідношенні ціни та якості. Для французького B2B-сегменту (дистриб'ютори, рітейлери) це особливо важливо, адже маржинальність категорії меду залишається відносно невисокою. Завдяки ефективному виробництву та оптимізованій логістиці,

компанія пропонує конкурентоспроможну ціну при дотриманні високих стандартів. Це створює перевагу в переговорах із заготівельниками.

5. Reliable Supply: стабільні виробничі потужності та експортна модель

Комунікація включає презентацію масштабів виробництва, наявності фасувальних ліній та досвіду виконання великих замовлень на експорт. Для французького ринку важлива здатність до регулярних поставок і стабільної якості в партіях. Beehive демонструє готовність до Private Label, адаптації етикеток і логістичних процесів відповідно до вимог замовника. Це створює образ «надійного постачальника», що критично важливо у B2B.

Просування здійснюється через синергію онлайн та офлайн-каналів:

Етап 1: Генерація лідів через виставки, email-маркетинг, LinkedIn та B2B-платформи

- Перший етап передбачає створення бази потенційних партнерів шляхом цілеспрямованої маркетингової активності. Компанія бере участь у профільних міжнародних виставках, таких як SIAL Paris, Natexpo або Biofach, де особисто презентує продукцію та налагоджує прямий контакт із закупівельниками. Паралельно використовуються інструменти email-маркетингу — холодні розсилки, орієнтовані на закупівельників із ритейлу та гуртового сектору. LinkedIn outreach включає персоналізовану комунікацію з decision-makers у сфері FMCG та харчової безпеки. Значну роль відіграють спеціалізовані платформи на кшталт Alimentaire.fr, Global Food Marketplace або Exproalimentaria, які надають можливість бути поміченим професійною аудиторією.

Етап 2: Перші комерційні контакти, надсилення зразків, лендинг-комунікація

- На цьому етапі відбувається перехід до двосторонньої комунікації з потенційними клієнтами. Менеджери Beehive надсилають індивідуальні пропозиції, технічну документацію та зразки продукції. У фокусі — демонстрація якості, пакування та відповідності сертифікації. Ключовим

інструментом на цьому етапі є лендинг сторінка французькою мовою, спеціально адаптована під B2B-аудиторію: закупівельників, логістів, менеджерів із продукту. Сайт містить зручну форму зворотного зв'язку, відео-презентації, актуальні сертифікати, а також комерційну пропозицію для оптових покупців. Основна мета цього етапу — перетворення зацікавленості у зацікавлення ділове (B2B lead → business conversation).

Етап 3: Переговори з дистриб'юторами, участь у закупівельних тендерах

- Третій етап включає персональні переговори з потенційними дистриб'юторами та великими супермаркетами мережами, такими як Carrefour, Auchan, E.Leclerc, Intermarché тощо. Beehive демонструє гнучкість у підходах до співпраці — можливість постачання продукції під Private Label, адаптацію маркування та етикетування відповідно до законодавства Франції. Додатково, компанія бере участь у тендерах на постачання меду та медових продуктів для мережових закупівельників, з урахуванням обсягів, логістичних термінів та специфікацій продукту. Комунікація на цьому етапі супроводжується глибоким технічним супроводом і фінансовими розрахунками для обґрунтування конкурентних переваг.

Етап 4: Тестові партії фасованої продукції (Private Label або бренд Beehive)

- У разі досягнення початкових домовленостей відбувається відвантаження тестових партій продукції, що дозволяє ритейлерам та гуртовим клієнтам провести пробний запуск в умовах реального продажу. Випробування можуть проводитись як під брендом Beehive, так і у вигляді Private Label з відповідною упаковкою. Цей етап важливий для отримання зворотного зв'язку від кінцевого споживача, збору даних про продажі, тестування логістичних моделей та фінального доопрацювання комерційних умов. На основі результатів тестових партій приймається рішення про масштабування співпраці.

Принцип «збалансованої присутності» у B2B-комунікації

- Комунікаційна стратегія Beehive побудована на принципі "збалансованої присутності" — це означає, що бренд постійно присутній у полі зору закупівельника, але не створює відчуття нав'язливості. Такий підхід дозволяє уникнути маркетингової перевтоми та підвищити якість взаємодії з цільовою аудиторією. Замість масованих рекламних кампаній бренд застосовує регулярні індивідуальні дотики: інформаційні дайджести, сезонні пропозиції, персоналізовані запрошення на онлайн-презентації, оновлення у профілях платформи. Це забезпечує поступове вибудовування довіри, що особливо важливо в умовах B2B та державного чи корпоративного закупівельного процесу, який триває від кількох тижнів до кількох місяців.

Комунікація будується за принципом «збалансованої присутності»: уникати надмірного тиску, водночас зберігаючи видимість бренду та активну присутність у закупівельних циклах.

Оцінка ефективності комунікаційної кампанії

Для оцінки результативності маркетингової стратегії Beehive на етапі виходу на ринок Франції було сформульовано базові цілі кампанії:

Етап 1: Генерація лідів через виставки, email-маркетинг, LinkedIn та B2B-платформи

Перший етап передбачає створення бази потенційних партнерів шляхом цілеспрямованої маркетингової активності. Компанія бере участь у профільних міжнародних виставках, таких як SIAL Paris, Natexpo або Biofach, де особисто презентує продукцію та налагоджує прямий контакт із закупівельниками. Паралельно використовуються інструменти email-маркетингу — холодні розсилки, орієнтовані на закупівельників із ритейлу та гуртового сектору. LinkedIn outreach включає персоналізовану комунікацію з decision-makers у сфері FMCG та харчової безпеки. Значну роль відіграють спеціалізовані платформи на кшталт Alimentaire.fr, Global Food Marketplace або Exproalimentaria, які надають можливість бути поміченим професійною аудиторією.

Етап 2: Перші комерційні контакти, надсилення зразків, лендинг-комунікація

На цьому етапі відбувається перехід до двосторонньої комунікації з потенційними клієнтами. Менеджери Beehive надсилають індивідуальні пропозиції, технічну документацію та зразки продукції. У фокусі – демонстрація якості, пакування та відповідності сертифікації. Ключовим інструментом на цьому етапі є лендинг сторінка французькою мовою, спеціально адаптована під B2B-аудиторію: закупівельників, логістів, менеджерів із продукту. Сайт містить зручну форму зворотного зв'язку, відео-презентації, актуальні сертифікати, а також комерційну пропозицію для оптових покупців. Основна мета цього етапу — перетворення зацікавленості у зацікавлення ділове (B2B lead → business conversation).

Етап 3: Переговори з дистриб'юторами, участь у закупівельних тендерах

Третій етап включає персональні переговори з потенційними дистриб'юторами та великими супермаркетними мережами, такими як Carrefour, Auchan, E.Leclerc, Intermarché тощо. Beehive демонструє гнучкість у підходах до співпраці — можливість постачання продукції під Private Label, адаптацію маркування та етикетування відповідно до законодавства Франції. Додатково, компанія бере участь у тендерах на постачання меду та медових продуктів для мережових закупівельників, з урахуванням обсягів, логістичних термінів та специфікацій продукту. Комунікація на цьому етапі супроводжується глибоким технічним супроводом і фінансовими розрахунками для обґрунтування конкурентних переваг.

Етап 4: Тестові партії фасованої продукції (Private Label або бренд Beehive)

У разі досягнення початкових домовленостей відбувається відвантаження тестових партій продукції, що дозволяє ритейлерам та гуртовим клієнтам провести пробний запуск в умовах реального продажу. Випробування можуть проводитись як під брендом Beehive, так і у вигляді

Private Label з відповідною упаковкою. Цей етап важливий для отримання зворотного зв'язку від кінцевого споживача, збору даних про продажі, тестування логістичних моделей та фінального доопрацювання комерційних умов. На основі результатів тестових партій приймається рішення про масштабування співпраці.

Принцип «збалансованої присутності» у B2B-комунікації

Комунікаційна стратегія Beehive побудована на принципі "збалансованої присутності" — це означає, що бренд постійно присутній у полі зору закупівельника, але не створює відчуття нав'язливості. Такий підхід дозволяє уникнути маркетингової перевтоми та підвищити якість взаємодії з цільовою аудиторією. Замість масованих рекламних кампаній бренд застосовує регулярні індивідуальні дотики: інформаційні дайджести, сезонні пропозиції, персоналізовані запрошення на онлайн-презентації, оновлення у профілях платформи. Це забезпечує поступове вибудовування довіри, що особливо важливо в умовах B2B та державного чи корпоративного закупівельного процесу, який триває від кількох тижнів до кількох місяців. Він використовується як ключовий інструмент презентації бренду та залучення баєрів.

Канали реалізації кампанії включали:

1. Email marketing: цільові холодні розсилки закупівельникам

Одним із ключових каналів просування бренду Beehive у B2B-сегменті є цільові електронні розсилки. Стратегії email-маркетингу базуються на сегментованій базі контактів, яка формується шляхом аналізу потенційних баєрів, дистриб'юторів, менеджерів закупівель супермаркетів. Кожен лист адаптовано під профіль одержувача — зазначається специфіка продукту, вигоди співпраці, наявні сертифікати та умови поставки. Головна мета — сформувати первинну зацікавленість, стимулювати перехід на лендинг або відповісти на лист для продовження комунікації. Холодні розсилки підтримуються динамічною аналітикою відкриттів, кліків і переходів, що дозволяє постійно вдосконалювати структуру та зміст листів.

2. LinkedIn outreach: особисті повідомлення менеджерам закупівель

Ділова мережа LinkedIn використовується як персоналізований канал для встановлення професійних контактів з особами, що приймають рішення (procurement managers, category buyers, purchasing leads). Спеціалісти Beehive створюють релевантні профілі бренду, беруть участь у галузевих групах та форумах, що дає змогу цільово звертатись до контактів із супермаркетних мереж та гуртової торгівлі. Повідомлення містять коротке представлення компанії, унікальну торговельну пропозицію (USP), а також заклик ознайомитись із зразками або перейти на лендинг. Цей канал дозволяє отримувати оперативний зворотний зв'язок та розпочинати безпосередні переговори у зручному форматі.

3. B2B-маркетплейси: Alimentaire.fr, Global Food Marketplace

Онлайн-платформи, орієнтовані на гуртову торгівлю продуктами харчування, такі як Alimentaire.fr та Global Food Marketplace, стали важливим каналом видимості бренду Beehive серед французьких закупівельників. Створення брендованого профілю з повною продуктовою лінійкою, фото, сертифікатами та умовами поставки дозволяє зацікавити байєрів, що активно шукають нових постачальників. Крім прямого маркетингу, маркетплейси забезпечують доступ до аналітики переглядів та запитів, що допомагає оцінити реакцію ринку на пропозицію Beehive.

Методи оцінювання ефективності та інструменти аналітики

1. Ключові метрики: Response Rate i Conversion Rate

Оцінка результативності маркетингової активності відбувається за допомогою двох основних показників:

Response Rate — відсоток контактів, які відповіли на email або повідомлення в LinkedIn. Цей показник демонструє ступінь релевантності контенту, зацікавленість аудиторії та якість підготовки бази контактів.

Conversion Rate — частка контактів, що здійснили перехід на лендинг або ініціювали запит (отримання зразків, прайсів, запитання щодо умов співпраці). Це ключова метрика для оцінки ефективності воронки залучення.

2. Інструменти вимірювання: CRM-системи та Google Analytics

Для збирання, обліку та аналізу взаємодії з потенційними партнерами Beehive використовує професійні CRM-системи (наприклад, HubSpot або Zoho CRM). Вони дозволяють реєструвати всі етапи комунікації, автоматизувати відповіді, нагадування, створювати аналітичні звіти за лідами, стадіями угоди та результатами комунікації. Паралельно інтегрується Google Analytics GA4 — система, що дозволяє відстежувати поведінку відвідувачів лендингу: кількість переглядів, тривалість сесій, джерела трафіку, кліки на заклики до дії (CTA), відправлення форм зворотного зв'язку. Така комбінація CRM та аналітики дає повну картину ефективності кожного каналу.

Адаптивність кампанії: контент, аналітика та оптимізація

Однією з важливих складових успіху є постійне оновлення контенту, з урахуванням змін у поведінці аудиторії. Щотижнево здійснюється аналіз метрик, після чого вносяться коригування у формулювання повідомлень, структуру лендингу, послідовність подачі матеріалів. Завдяки цьому кампанія зберігає релевантність і підвищує ефективність кожного наступного етапу комунікації. Такий підхід дозволяє Beehive максимально ефективно розподіляти маркетинговий бюджет, уникати "мертвих зон" у продажах та поступово просуватись до виходу на роздрібний ринок Франції з уже налагодженою партнерською мережею.

3.2. Розрахунок експортної ціни та обґрунтування економічної моделі

У межах переддипломної практики на базі ТОВ «БІХАЙВ» було реалізовано прикладне індивідуальне завдання, що становить фундамент економічної частини цієї кваліфікаційної роботи. Метою аналізу стало формування моделі ціноутворення для фасованого меду (зокрема у банках 300 мл), що передбачає зворотний розрахунок ціни FCA на основі цінової політики роздрібних мереж Франції.

Структура витрат і цінових факторів

Було визначено ключові складові витрат, які впливають на кінцеву FCA-ціну (Free Carrier – франко-завод):

1. Сировина (мед) — $\approx 1,40$ €/кг
2. Упаковка (банка, кришка, етикетка, гофроупаковка) — $\approx 0,42$ €/шт для формату 300 мл
3. Сертифікація (FSSC 22000, FDA, Halal, True Source Certified) — $\approx 0,04$ €/шт
4. Логістика (автотранспорт) — $\approx 0,15$ €/шт при повному завантаженні вантажівки (33 000 од. по 300 мл)
5. Адміністративні витрати (маркування, пакування, контроль) — $\approx 0,05$ €/шт

Загальна собівартість продукції Beehive на умовах FCA (для банки 300 мл) становить:
 $\approx 2,06$ €/шт

Зворотний розрахунок експортної ціни (практичний кейс)

Вихідною точкою аналізу стала ціна роздрібного продажу у французьких супермаркетах — у середньому 7,50 € за 500 г меду. Для банок 300 мл (≈ 400 г) застосовувався перерахунок з урахуванням ринкових коефіцієнтів.

Було враховано:

- націнку рітейлу — 30%

- витрати на логістику — 0,15 €
- мито (ЄС) — 17,3%
- комісія дистриб'ютора — 3–5%

Для формування конкурентної експортної ціни на продукцію Beehive у сегменті фасованого меду на французькому ринку було застосовано метод зворотного розрахунку від роздрібної ціни, що дозволяє визначити допустимий рівень ціни FCA з урахуванням націнок мереж, витрат на логістику, мита та дистрибуційної комісії (див. табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Формула зворотного розрахунку

Етап	Розрахунок	Сума (€)
Роздрібна ціна	задано	7,50
Віднято націнку супермаркету	$7,50 \times 0,7$	5,25
Віднято логістику	$5,25 - 0,15$	5,10
Віднято мито (17,3%)	$5,10 / 1,173$	4,35
Віднято комісію дистриб'ютора	$4,35 \times 0,95$	4,13–4,22

Таким чином, цільова ціна FCA для Beehive становить $\approx 3,75\text{--}4,00$ €/банку 300 мл, що забезпечує економічну доцільність експорту з урахуванням витрат і бажаної маржі.

Для обґрунтування економічної доцільності виходу на ринок Франції фасованої продукції було проведено порівняння експортної ціни Beehive (на умовах FCA) із середньоринковими роздрібними цінами провідних конкурентів у відповідних цінових сегментах (див. табл. 1.5).

Порівняння експортної ціни Beehive (FCA) із середньоринковими цінами конкурентів у Франції

Бренд	Походження	Ціна/500 г (€)	Сегмент
Famille Michaud	Франція	6,50–7,50	Масовий / BIO
Lune de Miel	Франція	5,90–6,80	Традиційний
Langnese	Німеччина	7,00–8,50	Преміум
Carrefour BIO	Франція	5,80–6,40	Private Label / BIO
Beehive (FCA)	Україна	3,75–4,00 (FCA)	Середній / конкурентний

Beehive має потенціал зайняти нішеву позицію в середньому ціновому сегменті, акцентуючи на натуральному складі, сертифікатах, простежуваності походження та конкурентній ціні.

Практичні результати аналізу

У ході практики було реалізовано:

- повний розрахунок логістичної моделі постачання (вантажівка 20 т = 33 333 банки 300 мл);
- оцінку витрат на транспортування ($\approx 0,15$ €/банку);
- обґрунтування собівартості продукції Beehive на умовах FCA ($\approx 2,06$ €);
- зворотний розрахунок експортної ціни FCA з урахуванням роздрібною ціни у Франції, мита, логістики й комісій;
- формування цінового позиціонування на рівні нижчому за преміум, але з вищими якісними характеристиками порівняно з Private Label.

3.3. Логістична стратегія та трансформація моделі експорту ТОВ «БІХАЙВ»

На сьогодні ТОВ «БІХАЙВ» реалізує експортну діяльність переважно за традиційною B2B-моделлю постачання меду в оптовій тарі — харчових бочках об'ємом 300 літрів. Цей підхід історично сформувався як найбільш зручний для українських виробників, оскільки дозволяє:

- мінімізувати витрати на фасування та пакування;
- знижувати логістичні витрати в перерахунку на 1 кг продукту;
- не створювати складну збутову інфраструктуру за кордоном.

Оптова модель “бочка” також спрощує вхід на ринки, даючи змогу зосередитися на обсягах, а не на маркетинговому просуванні чи роздрібній конкуренції. Разом із тим вона позбавляє виробника значної частки доданої вартості. За аналітичними оцінками, середня експортна ціна українського меду становить близько \$2/кг, у той час як роздрібна ціна фасованого меду у Франції — €8–10/кг. Таким чином, українські виробники фактично «віддають» цінність своєї продукції брендам-імпортерам, залишаючись невпізнаними на рівні кінцевого споживача.

Порівняльний аналіз двох логістичних моделей — оптового експорту у бочках та брендування фасованої продукції — представлено у графічній формі (див. Додаток Б). Наочне зіставлення дозволяє виявити стратегічні переваги гібридного підходу для зміцнення присутності Beehive на цільових ринках.

Компанія Beehive, маючи сучасні виробничі потужності в Черкаській області, технічно здатна фасувати мед у скляні банки різного об'єму для сегментів B2C та HoReCa. Однак частка такої продукції в експорті залишається низькою через відсутність сталих каналів збуту та логістичних рішень, адаптованих до ритейл-формату.

Визначені логістичні обмеження поточної моделі:

- невикористання контейнеризованої фасованої упаковки, придатної до штабелювання та контейнерного перевезення;

- високе навантаження на залізничні маршрути у пікові сезони, що ускладнює дотримання графіків постачання;
- відсутність контрактів із 3PL-провайдерами, які спеціалізуються на зберіганні, маркуванні та дистрибуції харчової продукції на ринку ЄС;
- неадаптованість етикеток, маркування та документації до вимог ЄС, зокрема французького законодавства.

На основі практик глобального логістичного менеджменту, а також логістичних стратегій для аграрного експорту, доцільним є перехід до гібридної моделі постачання, що поєднує:

- виробництво і базову обробку в Україні (гомогенізація, первинне пакування);
- фасування, етикетування, сертифікацію та дистрибуцію у країні-імпортері через локальних партнерів або 3PL-операторів.

Ця стратегія передбачає поступовий перехід до моделі брендованої присутності з локалізованим продуктом, адаптованим до очікувань споживача у Франції. Такий підхід дозволить:

- зменшити вартість логістики на одиницю продукції за рахунок використання гнучких маршрутів (залізниця + море);
- вивести на ринок фасовану продукцію під брендом Beehive, що сприятиме зростанню впізнаваності та формуванню лояльності;
- інтегруватися у торговельні мережі з високими бар'єрами входу (Biocoop, Monoprix, Greenweez).

Орієнтовна маржа при фасованому експорті може досягати 35–45%, що підтверджує економічну доцільність трансформації логістичної моделі. Крім того, використання платформ як RangeMe, Faire, Ankorstore дає змогу налагодити прямий контакт з байєрами, минаючи посередників.

З практичного боку, ця стратегія має два етапи реалізації:

1. *Старт* – авто-доставка фасованої продукції до складів дистриб'юторів у Франції.

2. *Масштабування* – мультимодальна логістика з фасуванням на стороні приймаючої країни, інтеграція з B2B e-commerce платформами, участь у міжнародних виставках (SIAL, Natexpo).

Висновки до розділу 3

У розділі було всебічно розроблено стратегію виходу продукції ТОВ «БІХАЙВ» у фасованій тарі на ринок Франції з урахуванням вимог B2B-сегмента, особливостей споживчої поведінки, логістичних параметрів та економіки ціноутворення.

Аналіз споживчих трендів показав, що французький ринок орієнтований на натуральність, екологічність, сертифікованість та прозорість походження продукції. Саме ці якості відображає мед Beehive, що дозволяє підприємству цілком обґрунтовано претендувати на позицію в середньому ціновому сегменті — між масмаркетом і преміум-брендами. За рахунок гнучкого управління, адаптивного позиціонування та належної логістичної підготовки компанія має потенціал успішно увійти в ВІО-мережі, e-commerce та Private Label-партнерства.

Розроблена комунікаційна стратегія — зокрема створення адаптованого landing page, запуск email-кампаній та використання платформ B2B-комунікації — забезпечує ефективний контакт із закупівельниками супермаркетів та дистриб'юторами. Постійний моніторинг показників ефективності та гнучке оновлення контенту сприяють точному налаштуванню маркетингової воронки під ринкову динаміку.

Практичний розрахунок експортної ціни FCA (3,75–4,00 € за банку 300 мл) підтвердив економічну доцільність експорту, дозволяючи сформувати конкурентну кінцеву ціну на полиці з урахуванням рентабельності для всіх ланок постачання. Структура витрат показала потенціал для подальшої оптимізації — як завдяки ефекту масштабу, так і через перехід до мультимодальних перевезень у перспективі.

Таким чином, для підвищення ефективності ЗЕД доцільно доповнити поточну модель оптового експорту в бочках фасованим каналом, орієнтованим на роздріб. Це дозволить:

- розширити ринкову присутність у ЄС;

- підвищити економічну віддачу за рахунок більшої маржі;
- зміцнити бренд Beehive у свідомості кінцевих споживачів;
- знизити залежність від посередників.

Перехід до гібридної моделі експорту — поєднання B2B-фасовки та традиційного оптового продажу — є стратегічно доцільним кроком у розвитку міжнародної експансії компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження було реалізовано комплексний підхід до розробки логістичної та маркетингової моделі виходу українського підприємства ТОВ «БІХАЙВ» із фасованою продукцією на ринок Франції. Стратегія ґрунтується на принципах адаптивності, етапності та взаємозв'язку логістичних та комунікаційних процесів у рамках B2B-платформи. Проведений аналіз підтвердив, що сучасна зовнішньоекономічна логістика є не лише засобом доставки, а інтегрованою функцією стратегії міжнародної присутності, що включає побудову каналів комунікації, контроль за походженням продукції та управління ризиками останньої милі.

На основі глибокого аналізу діяльності ТОВ «БІХАЙВ» мною було ідентифіковано другий етап розвитку стратегії експансії на французькому ринку. Він полягає у переході від суто B2B-моделі до побудови присутності у B2B2C-сегменті — тобто виведення роздрібної фасованої продукції безпосередньо до кінцевого споживача. Це передбачає розширення дистрибуції через e-commerce-платформи, ВІО-рітейл, місцеві ярмарки натуральної продукції, а також співпрацю з магазинами фермерського формату у Франції. Саме цей вектор був сформований як наступний етап стратегічного розвитку бренду Beehive після закріплення в сегменті гуртових поставок і дистриб'юторських мереж.

На рівні внутрішньої діагностики мною було визначено ключові сильні сторони підприємства:

- наявність міжнародної сертифікації (FSSC 22000, FDA, Halal, True Source), що дозволяє відповідати жорстким стандартам ЄС;
- конкурентна собівартість і висока якість первинного продукту;
- гнучкість фасувальних і логістичних процесів;
- готовність адаптувати упаковку та маркування під вимоги B2B2C-сегменту (Nutri-Score, Eco Impact, локалізоване позиціонування).

Поряд із цим, проаналізовані виклики включають:

- відсутність локального представництва бренду на ринку Франції;
- потребу в адаптації роздрібної комунікації під поведінкові моделі французького споживача;
- необхідність ВІО-сертифікації та відповідності новим екологічним нормам ЄС 2025+.

У межах другого етапу стратегії експансії запропоновано маркетингові та логістичні тактики, орієнтовані на роздрібну присутність:

- запуск локалізованої серії продукції під брендом Beehive для прямих продажів у сегменті organic retail (Biocoop, Naturalia, La Vie Claire);
- співпраця з французькими e-commerce-платформами на кшталт Greenweez, Kazidomi, Amazon Bio для забезпечення онлайн-присутності;
- використання місцевих складів та 3PL-центрів для оперативного обслуговування замовлень кінцевих споживачів;
- створення digital-історії походження меду, включаючи сертифікати, GPS-позиціонування пасік, фото- та відео-контент.

На основі ринкового аналізу було визначено доцільність розробки паралельної роздрібної лінійки продукції, з акцентом на:

- скляну банку преміум-категорії для ВІО-мереж;
- travel-формати у саше/тюбиках для магазинів Zero Waste;
- сувенірні набори із локальним дизайном (французько-українська співпраця).

Таким чином, у межах дипломної роботи реалізовано як практичну модель першого етапу — виходу на ринок у B2B-сегменті, так і сформовано бачення наступного — розширення присутності бренду Beehive через роздрібні маркетингово-логістичні інструменти, орієнтовані на кінцевого французького споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пархоменко В. Д., Пархоменко О. В. Інформаційна аналітика у сфері науково-технічної діяльності : монографія. – Київ : УкрІНТЕІ, 2006. – 224 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. – Вид. 2-ге, переробл. і допов. – Київ, 2005. – 308 с.
3. Петренко А. І., Сокольський В. Д., Ковальчук І. Р. Підприємництво. – Житомир, 2023. – 427 с.
4. FAO. The State of Food and Agriculture. – Rome, 2022. – 260 p.
5. Deloitte. 2023 Global Marketing Trends. – Deloitte Insights, 2023. – 60 p.
6. Peck H. Building the Resilient Supply Chain // International Journal of Logistics Management. – 2005. – Vol. 16, No. 1. – P. 1–14.
7. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. – 5th ed. – Pearson Education, 2016. – 352 p.
8. Менеджмент : навч. посібник / Пічик В. К. та ін. – Київ : НаУКМА, 2023. – 654 с.
9. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016. – 816 p.
10. Полозова Т. В., Кривцун Д. Ю. Інноваційна діяльність підприємства // Наук. вісн. МГУ. – 2015. – № 12. – С. 161–164.
11. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навч. посіб. / за ред. О. М. Марченко. – Львів : ЛДУВС, 2023. – 268 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейський досвід : підручник. – Київ : Основи, 2015. – 792 с.
13. FAO. Food Loss and Waste and the Right to Adequate Food. – Rome : FAO, 2021. – 52 p.
14. OECD-FAO. Agricultural Outlook 2023–2032. – OECD Publishing, 2023. – 326 p.
15. Deloitte. Global Smart Last-Mile Logistics Outlook. – Deloitte, 2023. – 45 p.
16. Deloitte. ESG Reporting and Supply Chain Transparency. – Deloitte Global, 2022. – 38 p.

17. Balcerowicz L. Economic Growth in Transition Economies. – Warsaw : CASE, 2018. – 242 p.
18. Wieland A., Wallenburg C. M. Influence of Relational Competencies // International Journal of Logistics. – 2013. – Vol. 43, No. 4. – P. 300–320.
19. Pettit T. J., Fiksel J., Croxton K. L. Ensuring Supply Chain Resilience // Journal of Business Logistics. – 2010. – Vol. 31, No. 1. – P. 1–21.
20. True Source Certified® Program Documentation. – True Source Honey, 2023. – URL: <https://www.truesourcehoney.com>
21. FSSC 22000. Scheme Version 6.0. – Foundation FSSC, 2023. – URL: <https://www.fssc22000.com>
22. U.S. FDA. Food Safety Modernization Act (FSMA). – URL: <https://www.fda.gov>
23. Halal Certification Guidelines. – World Halal Council, 2022. – URL: <https://www.worldhalalcouncil.com>
24. Яцків Я. С., Маліцький Б. А., Бублик С. Г. Трансформація науки України // Наука та інновації. – 2016. – Т. 12, № 6. – С. 6–14.
25. Шаповалова А. О. Розвиток інноваційної діяльності МСП : дис. д-ра філос. – Харків, 2022. – 278 с.
26. Зінчук Т. О. Вплив органічних відходів // Органічне виробництво. – Житомир : Полісся, 2014. – С. 103–108.
27. Яремко Л. А. «Нова економіка» та інновації // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3(1). – С. 25–30.
28. Christopher M., Peck H. Five Principles of Supply Chain Resilience // Logistics Europe. – 2004. – Vol. 12, No. 1. – P. 16–21.
29. Kotler P. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Wiley, 2021. – 256 p.
30. Deloitte. Achieving Resilient Supply Chains. – 2022. – URL: <https://www2.deloitte.com>
31. SCOR Model Reference Guide. – Supply Chain Council, 2021.
32. Туровцева Л. Ф., Іванова І. В. Моделювання логістичних процесів. – Київ : НАУ, 2021.
33. Михайлова Л. М. Аналіз логістичних витрат у ЗЕД // Вісник ХНЕУ. – 2020.

34. Білоус Т. І. SWOT-аналіз логістики підприємства // Економіка. – 2020.
35. EU SANCO. Guide to EU Food Safety and Certification. – Brussels, 2022.
36. FAO. Cold Chain Management in Agri-Food Systems. – Rome, 2022.
37. UNCTAD. Handbook on Export Procedures. – Geneva, 2023.
38. McKinsey & Co. Future of Agri-Supply Chains. – 2023.
39. Klaus P. International Logistics. – Cengage, 2020.
40. Ramanujam V. Strategic Planning and Control in Logistics. – Springer, 2021.
41. URL: <https://beehivefr.my.canva.site/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік міжнародних сертифікатів якості та безпеки продукції ТОВ «БІХАЙВ»



Bureau Veritas Certification

Certificate of Registration

Beehive LLC

81, Gagarina Str., Chornyavka, Cherkasy district, Cherkasy region, 19646, Ukraine

COID: UKR-1-6756-483347

Bureau Veritas Certification Holding SAS, UK Branch certifies that the food safety management system of the above organization has been assessed and determined to comply with the requirements of:

Standard

FSSC 22000

Certification scheme for food safety management systems, consisting of the following elements:
ISO 22000:2018, ISO TS 22002-1:2009 and additional FSSC 22000 requirements V6

This certificate is applicable for the scope of

Processing of bee honey. Packing in a barrel steel, glass jar and container made of polymeric material. Production of honey-cream with additives, packaged in a glass jar and polymer packaging.

Food Chain category: CIV - Processing of ambient stable products

Date of the last unannounced audit: **13 August 2024**
Initial certification date: **07 October 2016**
Expiry date of previous cycle: **06 October 2022**
Certification decision date: **23 September 2024**
Certification cycle start date: **07 September 2022**
Valid until **06 October 2025**
Certificate No./Version: **20240016F/1**
Issue date: **23 September 2024**



*At least one (1) surveillance audit is required to be undertaken unannounced after the initial certification audit within each three (3) year period thereafter.


Signed on behalf of BVCH SAS UK Branch

Certification body address: 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom
Local office: 5th floor, 28, Simon Petlyura St., Kyiv, 01032, UKRAINE

*Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management system requirements may be obtained by consulting the organization.
This certificate remains the property of Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch
Validity of this certificate can be verified to the
FSSC 22000 database of certified organisations available on www.fsc22000.com.*



0008

FSSC 22000



UKAS FSSC Template of certificate V6 Cat BCK rev 1.1

Page 1/1

June 20, 2024



Certificate of Conformity

True Source Certified® Standard

Current Version

Beehive LLC

Tsentralna 81, Cherkasy region,
village Chornyavka, 19646
Ukraine

EXPORTER / PROCESSOR CERTIFICATION	
Confirmation Number:	C0850594
Confirmation Issue Date:	27-Mar-2025
Product:	Honey
Country of Origin:	Ukraine
Scope:	Process and Traceability
Certificate Expiry Date:	27-Mar-2026

Signed on behalf of
NSF Certification, LLC

Sonia Acuña-Rubio
Director Product Certification

27-MAR-2025

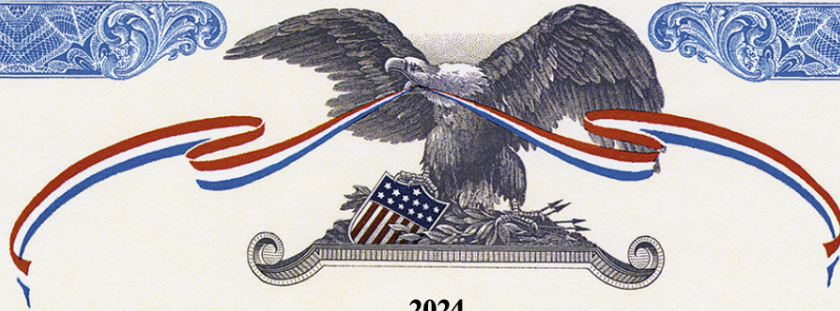
NSF Certification, LLC
789 N. Dixboro Road, Ann Arbor, MI 48105 USA
Tel: +1 (720) 227-0640
Email: consumervalue@nsf.org

This certificate remains the property of NSF Certification, LLC

NSF International does not accept any responsibility for the programs and/or the facility being audited nor for any events or actions prior or subsequent to NSF International audit. NSF International is only certifying that the facility meets the requirements in a third party audit it has conducted to assure conformance with the True Source Honey Standard Current version- for the process described herein, as of the date of this certificate. The True Source logo is a certification mark is owned by True Source LLC and is used under permission by NSF International.

This certificate indicates compliance only with the Exporter / Processor standards. It may not be used to certify compliance with standards for packer certification nor permit the Certified Exporter / Processor to use the True Source Certified logo on retail containers.





2024

CERTIFICATE OF REGISTRATION

This certifies that:

Beehive, LLC.
81 Gagarina Street
Chorniyavka, Cherkasy oblast UA-19646
Ukraine

is registered with the U.S. Food and Drug Administration pursuant to the Federal Food Drug and Cosmetic Act, as amended by the Bioterrorism Act of 2002 and the FDA Food Safety Modernization Act, such registration having been verified as currently effective on the date hereof by Registrar Corp:

U.S. FDA Registration No.:	15859232226
U.S. FDA UFI (DUNS) No.:	686077117
U.S. Agent for FDA Communications:	Registrar Corp 144 Research Drive, Hampton, Virginia, 23666, USA Telephone: +1-757-224-0177 • Fax: +1-757-224-0179

This certificate affirms that the above stated facility is registered with the U.S. Food and Drug Administration pursuant to the Federal Food Drug and Cosmetic Act, as amended by the Bioterrorism Act of 2002 and the FDA Food Safety Modernization Act, such registration having been verified as effective by Registrar Corp as of the date hereof, and Registrar Corp will confirm that such registration remains effective upon request and presentation of this certificate until December 31, 2024, unless such registration has been terminated after issuance of this certificate. Registrar Corp makes no other representations or warranties, nor does this certificate make any representations or warranties to any person or entity other than the named certificate holder, for whose sole benefit it is issued. Registrar Corp assumes no liability to any person or entity in connection with the foregoing. The U.S. Food and Drug Administration does not issue a certificate of registration, nor does the U.S. Food and Drug Administration recognize a certificate of registration. Registrar Corp is not affiliated with the U.S. Food and Drug Administration.

Registrar Corp
144 Research Drive, Hampton, Virginia, 23666, USA
Telephone: +1-757-224-0177 • Fax: +1-757-224-0179
info@registrarcorp.com • www.registrarcorp.com

David Lennarz
Executive Director
Registrar Corp

Dated: August 15, 2023
© Copyright 2003-2023 Registrar Corp

Центр Дослідження та
Сертифікації Халаль «Альрайд»



Alraid Halal Certification
and Research Center

HALAL CERTIFICATE

«Alraid» Halal Certification and Research Center confirms that
LIMITED LIABILITY COMPANY "BEEHIVE", production address: 81,
Gagarina Str., Chornyavka vil., Cherkasy District, Cherkasy Region, Ukraine,
19646, produces natural bee honey and honey cream with supplements (list of
products according to the Attachment), which conform to Islamic religious
standards (products do not contain substances prohibited in Islam).

Muslims around the world are free to consume the natural bee honey
and honey cream with supplements made by **LIMITED LIABILITY
COMPANY "BEEHIVE"**.

The certificate is valid until March 26, 2025

Ismail Kady

Director



Date: 26.03.2024



CT № 009301

25-A Dehtyativska Str.,
04119, Kyiv, Ukraine

www.halal.org.ua
info@halal.org.ua

tel.: +38(044) 490 9900
fax: +38(044) 490 9922

Центр Дослідження та
Сертифікації Халаль «Альрайд»



Alraid Halal Certification
and Research Center

Attachment to Halal Certificate

CT № 009301

List of products:

1. Honey natural homogenized
2. Honey natural acacia
3. Honey natural sunflower
4. Honey natural buckwheat, wildflower
5. Honey natural flowers, herbs and fruit trees
6. Honey natural Royal Linden
7. Honey natural Spring Blossom
8. Honey natural Dark Amber
9. Honey natural Royal White Flower
10. Honey natural Royal Acacia
11. Honey natural Royal Buckwheat
12. Honey-cream «FruBee» with lemon
13. Honey-cream «FruBee» with black currant
14. Honey-cream «FruBee» with mango

Ismail Kady

Director



Valid until March 26, 2025



25-A Dehtyariivska Str.,
04119, Kyiv, Ukraine

www.halal.org.ua
info@halal.org.ua

tel.: +38(044) 490 9900
fax: +38(044) 490 9922



Certificate



Herewith the certification body

Eurofins Food Control Services GmbH

being an accredited certification body for IFS certification and having signed an agreement with the IFS owner, confirms that the processing activities of

Beehive LLC

81, Gagarina Str.

19646 v. Chornyavka, Cherkasy district, Cherkasy region Ukraine

GLN-No: 4820208360005 COID: 72582 | Sanitary legal authorisation: a-UA-23-17-80-XVI-PP

Certificate – register number:

2023- 000405

Assessment date:

08.08.2023

Last assessment

conducted unannounced:

n/a

Date of issue of certificate

15.09.2023

Certificate valid until:

02.10.2024

Period next assessment:

announced:

13.06.2024- 22.08.2024

unannounced:

18.04.2024- 22.08.2024

For the audit scope:

Production (heating up during decrystallization, mixing, filtration) and packaging of honey, honey with additives into glass, metal and plastic packaging.

Product Scopes:

6. Grain products, cereals, industrial bakery and pastry, confectionary, snacks

Technology Scopes:

F *

meet the requirements set out in the

IFS Food

Version 7, October 2020

and other associated normative documents

at **Higher Level** with a score of **96,43 %**.



Ipek Güldam Bayezit
Head of Certification



Hamburg, 15.09.2023

* The explanations of the single technology scopes can be found in the IFS Food 7 standard.



Порівняльна характеристика логістичних моделей експорту меду ТОВ «БІХАЙВ» за критеріями доданої вартості, брендингу, витрат і гнучкості

