

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут енергетичної, інформаційної та транспортної  
інфраструктури

Кафедра транспортних систем і логістики

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
бакалавра

на тему **Удосконалення дистрибутивних каналів  
підприємства ТОВ «Бісквіт-шоколад»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЛОГІС 2021-1  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Логістика»

Крамаренко І. А.

Керівник Куш Є. І.

Рецензент Ольхова М. В.

Харків - 2025 року

**Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова**

Інститут Навчально-науковий інститут енергетичної, інформаційної та  
транспортної інфраструктури


Кафедра Транспортних систем і логістики

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Логістика»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри 

Доц. Куш Є.І.

“ ” 20 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Крамаренку Іллу Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення дистрибутивних каналів підприємства ТОВ  
«Бісквіт-шоколад»

керівник роботи Куш Є. І., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 9.05.25 №341-03


Строк подання студентом роботи 11 червня 2025

3. Вихідні дані до роботи Дистрибуторська мережа «Бісквіт-Шоколад». Схема  
логістичних процесів корпорації. Методи аналізу та схеми управління бізнес-  
процесами.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) Вступ. Теоретичний аналіз можливостей побудови  
дистрибуційної структури та логістичних рішень. Організація виробничо-  
господарської діяльності та логістичної інфраструктури Корпорації «Бісквіт-  
Шоколад». Розробка стратегії відкриття дистрибуції «Бісквіт-Шоколад» у  
м. Кошице, Словаччина.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових  
креслень) Основні положення і результати роботи представлені у  
електронному вигляді з використанням офісного пакету Power Point

## 6. Консультанти розділів проекту роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Антиплагіт	ас. Толмачов ІО		

7. Дата видачі завдання 12.05.25

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичний аналіз можливостей побудови дистрибуційної структури та логістичних рішень	12.05-25.05	
2	Організація виробничо-господарської діяльності та логістичної інфраструктури ТОВ «Бісквіт-Шоколад»	26.05-01.06	
3	Розробка стратегії відкриття дистрибуції ТОВ «Бісквіт-Шоколад», у м. Кошице, Словаччина	02.06-05.06	
4	Висновки	06.06-07.06	
5	Оформлення пояснювальної записки	08.06-10.06	

Студент



( підпис )

Крамаренко І А

( прізвище та ініціали )

Керівник роботи



( підпис )

Кущ Є.І.

( прізвище та ініціали )

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота - 79 стор., 12 рис, 20 табл., 26 джерел.

Об'єкт дослідження – процес просування кондитерської продукції на зовнішні ринки.

Мета роботи: аналіз існуючих дистрибутивних каналів, стратегії виведення кондитерської продукції на Європейські ринки.

Метод дослідження: аналітичний

Отримані результати: розробка детального бізнес-плану для відкриття дистрибуторської торгівлі у Європейській країні, розробка логістичних процесів для доставки кондитерської продукції в точку реалізації, в обраній країні.

Рекомендації з впровадження: розроблені плани та стратегії які, можуть бути використані для організації дистрибуторської мережі кондитерських магазинів у будь-якій Європейській країні.

ДИСТРИБУЦІЯ, ЛОГІСТИКА, МАГАЗИН, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА, МАРШРУТ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ВАНТАЖНИЙ  
ТРАНСПОРТ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ.....	8
1.1 Сутність і роль логістичних рішень у функціонуванні дистрибуційних мереж підприємства.....	8
1.2 Основні стратегії побудови дистрибуційної структури, та способи підвищення ефективності логістичних рішень у дистрибуційних системах підприємства.....	12
1.3 Аналіз можливостей прямої дистрибуції кондитерської продукції за кордон.....	15
1.4 Висновки по розділу.....	19
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «БІСКВІТ- ШОКОЛАД».....	21
2.1 Історія ТОВ «Бісквіт-шоколад».....	21
2.2 Характеристика ТОВ «Бісквіт-шоколад».....	23
2.3 Ланцюги постачання сировини, та пакувальних матеріалів.....	28
2.4 Маршрути постачання, умови постачання та вартість постачання сировини.....	30
2.5 Структура реалізації готової продукції.....	35
2.6 Висновки по розділу.....	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДКРИТТЯ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД», У М. КОШИЦЕ, СЛОВАЧЧИНА.....	43

<i>ННІЕІТІ ТСЛ ЛОГІС 2021-І ЛОГІС XXX... X ПЗ</i>				
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата
		Крамаренко І.А.	<i>[Signature]</i>	
Розроб.		Куш Є.І.		
Перевір.				
Реценз.				
Н. Коопр.		Бурко Д.І.		
Затверд.		Куш Є.І.		
<i>Пояснювальна записка</i>				
			<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>
			к р б	4
			79	
<i>ХНУМІ</i>				

3.1 Розвиток системи міжнародного просування товарів ТОВ «Бісквіт-шоколад» .....	43
3.2 Відкриття фірмового магазину в Словаччині для просування продукції ТОВ «Бісквіт-шоколад» .....	50
3.3 Розробка маршруту та вартості доставки продукції, автомобільним транспортом, у фірмовий магазин «Бісквіт-шоколад» м. Кошице, Словаччина... ..	59
3.4 Очікуваний ефект від впровадження стратегії.....	71
3.5 Висновки по розділу .....	73
ВИСНОВКИ .....	75
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	77

					Арх
					5
Зм.	Арх.	№ док.м.	Підпис	Дата	

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває ефективне управління процесами збуту продукції, зокрема через удосконалення дистрибутивних каналів. Зростаюча конкуренція, зміна споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій та логістичних інфраструктур зумовлюють необхідність гнучко адаптувати і модернізувати систему розподілу товарів.

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» - один із провідних вітчизняних виробників кондитерських виробів, яка об'єднує декілька підприємств і активно представлена на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проте в умовах динамічного ринкового середовища, ця корпорація стикається з низкою викликів, пов'язаних із підвищенням ефективності збутової діяльності, оптимізацією логістики та вдосконаленням каналів дистрибуції.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності пошуку нових шляхів підвищення ефективності функціонування дистрибутивної системи підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та можливостей, зокрема цифровізації, розвитку електронної комерції, підвищення ролі логістичних операторів тощо.

Метою дослідження є аналіз існуючих дистрибутивних каналів Корпорації «Бісквіт-Шоколад» та обґрунтування напрямів їх удосконалення, а також вихід на Європейські ринки, для створення нових фірмових роздрібних мереж та просування продукції Українського бренду, для забезпечення сталого розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій, щодо розробки бізнес-проєкта та логістики для просування продукції на зовнішній ринок.

Завдання дослідження полягають у:

- аналізі діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад» у сфері дистрибуції та логістики;
- аналіз можливих варіантів для відкриття першого роздрібного магазину торгової марки «Бісквіт-Шоколад» за кордоном;
- стратегії та розрахунки відкриття фірмового магазину у вибраній країні, та логістичні технології доставки продукції.

Об'єктом дослідження виступає процес просування товарів на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу створення та управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ

#### 1.1 Сутність і роль логістичних рішень у функціонуванні дистрибуційних мереж підприємства

Серед ключових логістичних процесів, які безпосередньо впливають на комерційний успіх підприємства на ринку, провідне місце займає саме система збуту.

Прийняття ефективних логістичних рішень у межах дистрибуційних мереж є критично важливим для злагодженого функціонування всієї логістичної системи компанії. Основна суть таких рішень полягає у визначенні номенклатури товарів, обсягів постачання, місць доставки, а також у виборі оптимальних способів транспортування з урахуванням максимальної ефективності та дотримання термінів поставки.

Дистрибуція розглядається як комплексна логістична діяльність, що охоплює просування готової продукції від виробника до кінцевого або проміжного споживача, організацію процесу збуту, а також надання перед- та післяпродажного сервісного обслуговування [1].

Різні підходи до визначення поняття «логістика дистрибуції», запропоновані науковцями та практиками в галузі логістики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові трактування поняття «логістика дистрибуції»

Визначення
Логістика дистрибуції має справу з проблемами, пов'язаними з часовими та просторовими переміщеннями реальних товарів між системами розподілу праці [2].

Продовження табл. 1.1

Визначення
Логістика дистрибуції відповідає за все зберігання та транспортування товарів до споживачів, а також пов'язану з цим інформацію, управління та контроль.
Логістика дистрибуції має забезпечити найбільш відповідний спосіб, вибору та аналізу транспорту, який найбільше підходить для передачі продукції, виробленої підприємствами, для досягнення безвідмовної роботи на ринку.
Логістика дистрибуції включає всі види діяльності, пов'язані з наданням готової продукції та товарів замовнику. Ці продукти можуть бути відправлені безпосередньо з виробничого процесу або зі складу відвантаження до місця подальшої обробки або, у відповідних випадках, через інші регіональні склади розподілу.
Логістика дистрибуції має забезпечити найбільш відповідний спосіб аналізу, вибору та реалізації всіх заходів, а також стратегічних та інших рішень, пов'язаних із наданням продукції клієнту, таким чином, щоб досягти безвідмовної роботи на ринку.

Ключові завдання логістичних рішень у дистрибуційних мережах підприємства [6]:

- вдосконалення маршрутів транспортування продукції з урахуванням географічних, технічних і організаційних чинників;
- встановлення оптимального рівня складських запасів, що дає змогу своєчасно забезпечувати потреби клієнтів та мінімізувати витрати, пов'язані зі зберіганням;
- забезпечення ефективного моніторингу та контролю за переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача для уникнення затримок і збоїв у ланцюгах постачання;

– виявлення, оцінювання та управління ризиками, пов'язаними з функціонуванням дистрибуційної мережі, з метою запобігання можливим втратам і підтримання стабільності логістичної системи підприємства.

Як і всі інші логістичні процеси та види діяльності, дистрибуцію та її організацію необхідно розглядати у тісному зв'язку зі стратегічними цілями підприємства на ринку. За умови чіткого формулювання цих цілей можна, з логістичної точки зору, узагальнити попередні положення і зробити висновок, що основне завдання ефективної дистрибутивної логістики та прийняття результативних логістичних рішень полягає в досягненні максимальної економії ресурсів у ланцюгу постачання «виробник – споживач» при одночасному забезпеченні високої якості продукції та обслуговування.

Для ухвалення логістичних рішень у межах дистрибуційних мереж підприємства необхідно володіти повною й достовірною інформацією про ринок, товарний асортимент, конкурентне середовище, а також про технічні й транспортні можливості компанії. Це сприяє підвищенню ефективності логістичної діяльності та забезпечує прийняття обгрунтованих управлінських рішень.

Ланцюг поставок у логістиці являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, які охоплюють увесь процес – від закупівлі сировини або комплектуючих до передачі готової продукції чи послуги кінцевому споживачеві. Цей ланцюг включає низку елементів, які взаємодіють між собою задля забезпечення злагодженої роботи всієї логістичної системи [6].

Основними елементами ланцюга постачання є:

- 1) Постачальники – організації, що забезпечують підприємства необхідною сировиною чи компонентами для виробництва.
- 2) Виробники – підприємства, які виготовляють кінцевий продукт або послугу, використовуючи отримані ресурси.
- 3) Дистрибутори – структури, відповідальні за зберігання, транспортування та доставку продукції від виробника до споживача.

4) Споживачі – кінцеві користувачі, які набувають і використовують продукцію або послуги.

5) Логістичні провайдери – компанії, що забезпечують транспортні, складські та розподільчі послуги на різних етапах руху товару. Часто такі провайдери надають послуги на умовах аутсорсингу для промислових підприємств.

6) Інформаційні системи – технологічні платформи, які забезпечують збір, обробку та передачу даних щодо переміщення товарів і послуг у межах ланцюга постачання.

7) Фінансові процеси – діяльність, що охоплює розрахунки, фінансування, страхування та інші аспекти фінансового забезпечення функціонування ланцюга постачань.

Ефективне управління ланцюгом поставок полягає у раціональній координації всіх його складових з метою підвищення ефективності, забезпечення якості та своєчасної доставки, а також мінімізації витрат і ризиків.

Типова схема ланцюга постачання в дистрибуційній мережі виробничого підприємства може виглядати наступним чином:

1) Формування ланцюга постачання починається з придбання необхідної сировини та комплектуючих для виготовлення продукції.

2) На наступному етапі здійснюється обробка отриманих матеріалів та виготовлення готової продукції.

3) Після виробництва товари розміщуються на складах, де підтримується оптимальний рівень запасів, здійснюється контроль за їх станом, кількістю та раціональним розміщенням.

4) Із складу продукція передається дистрибуторам або доставляється безпосередньо клієнтам відповідно до обраної підприємством збутової стратегії.

5) У деяких випадках реалізація товарів відбувається через роздрібні торгові точки, де продукція стає доступною для кінцевого покупця.

б) На завершальному етапі товар потрапляє до кінцевого споживача, який користується ним відповідно до призначення.

Варто зазначити, що чимало компаній, переважно великі корпорації, прагнуть формувати власні, корпоративні ланцюги постачання та дистрибуційні мережі, щоб забезпечити повний контроль над процесом реалізації продукції на ринку. Проте створення такої інфраструктури вимагає значних інвестицій у розвиток складських потужностей, транспортування, вантажообробку, управління товарними запасами тощо.

З огляду на це, більшість виробничих компаній віддає перевагу використанню послуг спеціалізованих торговельних і логістичних посередників, делегуючи їм частину функцій дистрибуції. Водночас підприємства прагнуть максимально зберігати право власності на продукцію на якомога більшій частині дистрибуційного каналу — з метою збереження контролю до найближчого кінцевого споживача.

## **1.2 Основні стратегії побудови дистрибуційної структури, та способи підвищення ефективності логістичних рішень у дистрибуційних системах підприємства**

Процес формування дистрибуційної мережі є одним із найважливіших етапів у загальному плануванні діяльності виробничого підприємства.

Ефективне впровадження цієї системи дає змогу підвищити надійність постачання, оптимізувати рівень запасів, скоротити логістичні витрати та забезпечити високий рівень задоволеності споживачів. Під час організації збутової інфраструктури доцільно враховувати географічні, економічні та соціальні особливості регіону функціонування, а також очікування та запити клієнтів.

Для досягнення максимальної результативності у дистрибуції підприємства можуть використовувати різноманітні підходи, зокрема: прямий збут, співпрацю з посередниками або комбіновані моделі, що поєднують

обидва варіанти. Одночасно з цим необхідно розробити ефективну систему управління запасами, забезпечити своєчасну доставку, мінімізувати логістичні витрати, а також оптимізувати маршрути транспортування продукції.

Із розвитком бізнесу та зростанням потреб у розширенні ринків збуту дистрибуційні мережі зазнають змін, тому їх слід проектувати з урахуванням довгострокових перспектив, що сприятиме стійкому розвитку підприємства.

Основним орієнтиром у побудові ефективного ланцюга постачання та дистрибуційної мережі має бути задоволення споживчого попиту за мінімально можливих витрат і належного рівня обслуговування. Це потребує стратегічного планування збутової політики, а також належного управління логістичними процесами.

Створення оптимальної структури дистрибуції має базуватись на врахуванні ключових чинників витрат та обслуговування. Одним із найважливіших елементів при моделюванні ланцюгів постачання є географічне розташування цільової аудиторії. Чітке розуміння того, де перебувають споживачі, дозволяє сформувати ефективну логістичну інфраструктуру з мінімальними витратами, яка не вплине негативно на кінцеву ціну товару. Розташування клієнтів відіграє важливу роль у плануванні логістичних рішень.

Ще одним важливим фактором є частота та обсяг замовлень. Для виробника критично важливо мати достовірну інформацію щодо того, з якою періодичністю і в яких кількостях споживачі здійснюють закупівлі. Це дозволяє ефективно управляти потоками товарів у межах каналів збуту, дотримуючись термінів та необхідних обсягів поставок.

Не менш важливим є і точне визначення транспортних витрат та вибір оптимального виду транспорту. Частота замовлень і місцезнаходження клієнтів впливають на вибір транспорту, що дозволяє заздалегідь прогнозувати логістичні витрати.

Також ключову роль у побудові ефективної дистрибуційної мережі відіграє якісно організоване складське господарство. Підприємству слід

визначити оптимальне розташування складів, їх розмір, рівень доступності та витрати на утримання, щоб забезпечити максимальну ефективність логістичних процесів і високий рівень обслуговування клієнтів.

У випадках експорту продукції особливу увагу слід приділяти вибору точок перетину кордонів (входу/виходу товару), а також місцезнаходженню виробничих потужностей, постачальників. Усі ці елементи мають бути гармонійно поєднані для досягнення максимальної ефективності функціонування дистрибуційної мережі підприємства.

Існують дві основні форми розповсюдження продукції, які виробник може обрати: прямий та непрямий розподіл. Прямий розподіл передбачає безпосередній продаж товарів від виробника до кінцевого споживача. Натомість непрямий розподіл включає залучення посередника, наприклад 3PL-оператора, який забезпечує послуги складування, транспортування та інші супутні логістичні послуги в межах дистрибуційної мережі. Таким чином, одним із найбільш розповсюджених способів підвищення ефективності логістичних рішень у дистрибуційних системах підприємства є делегування логістичних функцій зовнішнім операторам. Це дозволяє підприємству зосередити основні ресурси на виробничих процесах і підвищенні якості продукції [8].

До додаткових переваг функціонуючої дистрибуційної мережі належать підвищення задоволеності клієнтів та отримання якісного зворотного зв'язку, прискорення темпів розвитку, більш ефективні маркетингові заходи, а також глибше розуміння потреб споживачів і конкурентних переваг продукції [10].

Існує ще низка нових методів, що стрімко набирає популярність і дедалі частіше застосовується для підвищення ефективності дистрибуційних мереж є впровадження цифрових технологій у дистрибуційні системи. До таких систем належать наступні інструменти:

- ERP, CRM-системи;
- електронні товарно-транспортні накладні (Е-тти);

- Е-черга – бронювання місця в черзі для перетину кордону для міжнародних вантажних перевізників;
- блокчейн-технології – забезпечують прозорість логістичних процесів, дозволяють підвищити ефективність управління товарними запасами і забезпечити безпеку товару, що транспортується;
- електронні мапи.

Застосування цього комплексу інструментів дозволяє значно прискорити документообіг як всередині підприємства, так і між організаціями різного рівня, переводячи всі відповідні процеси в електронний формат. Це сприяє підвищенню ефективності вирішення адміністративних питань, суттєво скорочує час, необхідний для обробки запитів, оформлення та комплектації замовлень, а також ведення звітності й загальної документації.

Ще одним дієвим способом підвищення ефективності дистрибуційної мережі є впровадження інноваційних технологій — зокрема використання спеціалізованих мобільних додатків, сучасного програмного забезпечення та штучного інтелекту з метою автоматизації логістичних процесів у каналах збуту та мережі в цілому.

### **1.3 Аналіз можливостей прямої дистрибуції кондитерської продукції за кордон**

Основною метою налагодження прямої дистрибуції кондитерської продукції за межами України є:

- збільшення обсягів продажу;
- диверсифікація ринків;
- посилення бренду на міжнародному рівні;
- використання надлишкових виробничих потужностей.

Основні проблеми та ризики при виході на зовнішній ринок - це висока вартість доставки, терміни поставки, зберігання, митне оформлення, сертифікація, стандарти якості, торгові бар'єри, мита, незнання ринку,

культурні особливості споживання, відсутність брендової впізнаваності, коливання валют, кредитні ризики, наявність місцевих та глобальних виробників з нижчими цінами чи сильною репутацією, складності у спілкуванні з партнерами, документування.

Для просування продукції виробників на зарубіжних ринках можливо використовувати різні канали дистрибуції. Такі як:

– маркетплейси (B2C);

дистрибутори (B2B) - налагодження контактів з іншими підприємствами по реалізації солодошів;

– онлайн-магазин із міжнародною доставкою;

– партнерство з національними мережами супермаркетів;

– туристичні/етнічні магазини в діаспорі.

Для відкриття першої точки прямої дистрибуції за кордоном, доцільно вибрати країну, яка має один прикордонний перехід, для спрощення способу та часу доставки продукції. Найближчими країнами, з якими межує Україна є: Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія.

Проаналізуємо ці країни за основними критеріями, сприятливими експорту кондитерської продукції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз країн для експорту кондитерської продукції

Критерій	Польща	Словаччина	Угорщина	Румунія
1	2	3	4	5
Населення (млн)	~38	~5.4	~9.6	~19
Рівень доходів (ВВП на душу)	Високий (25 000+ \$)	Високий	Середній	Середній
Членство в ЄС/Шенген	Так / Так	Так / Так	Так / Так	Так / Ні

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Валютна стабільність	Висока (злотий)	Висока (євро)	Середня (форинт)	Середня (лей)
Попит на солодоші	Високий, стабільний	Середній, зростаючий	Середній, зростаючий	Високий, зростаючий
Конкуренція	Висока (великий вибір брендів)	Середня	Середня	Середня/висока
Доступність ринку для новачків	Середня	Легка	Середня	Легка
Ціни на дистрибуцію/логістику	Відносно високі	Нижчі	Середні	Нижчі
Популярність імпорту з України	Висока	Середня	Середня	Висока
Мова/культура	Слов'янська, близька	Слов'янська, схожа	Фіно-угорська	Латинська (європейська)

З наведених даних у таблиці, можливо зробити висновок що:

- ринки Польщі підходять для експорту преміальної або унікальної продукції;
- ринки Словаччини підходять для пілотного запуску або локальних ніш;
- ринки Угорщини підходять при наявності місцевого посередника або дистрибутора;
- ринки Румунії потенційно вигідні для розширення з довгостроковою стратегією.

З представлених аналізів "країн сусідів", ідеально протестувати одразу 2 ринки: Словаччину та Румунію. Один - ближчий до ментальності (слов'янський простір), другий - зростаючий і відкритий до нових брендів.

Проведемо свій аналіз для обраних країн (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – SWOT-аналітична таблиця вибраних країн

Сторони	Словаччина	Румунія
Сильні	Стабільна економіка, проста логістика, менше конкуренції	Велике населення, відкритість до нових брендів
Слабкі	Невеликий ринок, обмежені обсяги	Нерівномірна купівельна спроможність
Можливості	Швидкий тест продукції, низький поріг входу	Швидке зростання FMCG, нові формати торгівлі
Загрози	Перевага локальних брендів, консерватизм смаків	Курсові ризики, імпорتنі регуляції

Також проведемо аналіз для двох країн, за критеріями привабливості зовнішніх ринків для дистрибуції (експорту) продукції кондитерської фабрики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Привабливість країн для нового ринку збуту

Критерій	Словаччина	Румунія
1	2	3
Розмір ринку	Малий (5.4 млн)	Середній (19 млн)
Конкуренція	Низька	Середня
Доступ до ЄС-логістики	Високий (євро, зручна логістика)	Дешевша доставка, але без євро
Купівельна спроможність	Вища	Нижча в сільських регіонах
Ціна входу на ринок	Низька	Середня

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Ризик-адаптації до смаків	Середній	Середній

З наведених аналітичних досліджень можна зробити висновок, що Словаччина – доцільний вибір для старту дистрибуції, якщо мета:

- протестувати ринок ЄС з мінімальними витратами;
- швидко отримати зворотний зв'язок від споживачів;
- почати з малого обсягу без високих ризиків.

#### 1.4 Висновок по розділу

У першому розділі було досліджено сутність поняття дистрибуції, її місце в логістичній системі підприємства та ключові елементи ефективного управління дистрибуційними мережами. З'ясовано, що логістика дистрибуції є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, оскільки забезпечує раціональне просування продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням оптимізації витрат, підвищення рівня сервісу та задоволення попиту на продукцію.

Розглянуто основні завдання логістичних рішень у дистрибуційних мережах, також проаналізовано структуру ланцюга поставок, його ключові компоненти та взаємозв'язки між ними, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування всієї логістичної системи підприємства.

Особливу увагу приділено підходам до організації дистрибуційної мережі, серед яких - прямий, непрямий та комбінований методи дистрибуції. Okремо підкреслено роль аутсорсингу логістичних функцій як способу підвищення ефективності дистрибуційної мережі, що дозволяє підприємству зосередитись на основних видах діяльності зокрема, виробництві та контролі якості продукції.

Таким чином, успішне функціонування дистрибуційної мережі підприємства базується на стратегічному плануванні, сучасних технологіях, гнучкості логістичних рішень та орієнтації на потреби споживачів. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і на міжнародному рівні.

Для відкриття першої точки дистрибуції кондитерської продукції, на основі SWOT аналізу та аналізу привабливості країни, було обрано Словаччину, як ідеальний ринок у ЄС для першого пілотного запуску. Відкриття власних нових магазинів у Словаччині допоможе сформувати фізичну присутність бренду за кордоном, з можливістю стати впізнаваним в ЄС. Після налагодження експорту, можливо масштабувати дистрибуцію в Чехію, Австрію, Угорщину через нові точки дистрибуції або логістику.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД»

#### 2.1 Історія ТОВ «Бісквіт-шоколад»

Будівництво фабрики почалося ще у 1932 році. Перший пуск в експлуатацію чотирьох ліній з цегляними печами тунельного типу і ручним обслуговуванням, що працювали на вугіллі, відбувся вже у травні 1935 року.

У той час на фабриці працювало 1300 осіб, які виробляли борошняні кондитерські вироби на рік в обсязі 16 тис. тон печива. Середня кількість працівників у теперішній час складає 1171 особу.

Коли почалася війна, обладнання фабрики було вивезено до міста Уфи. Після звільнення міста Харків в 1943 році, вже у 1944 році почалося відновлення виробництва. Свою першу продукцію фабрика випустила у 1945 році в обсязі 382 тис. тон печива на рік. Відновлення фабрики було закінчено у 1954 році, де в цехах, як і раніше, переважала ручна праця.

У зв'язку з розробкою у 1958 році Шебелинського газового родовища на «ХБФ», було проведено повну реконструкцію виробництва, яка полягала: заміні печей на газові та установці чотирьох нових цукрових технологічних ліній. Впровадження таких заходів реконструкції дозволили, по-перше, поліпшити умови праці на фабриці, а по-друге, значно збільшити випуск продукції, про що свідчить зростання обсягу фасованої продукції більш ніж у 8 разів [8].

Проте керівництво «ХБФ» на цих досягненнях не зупинилося. До 1965 року на фабриці було повністю створено технологічний потік, а саме:

- змонтовано дві напівавтоматичні лінії;
- встановлено десять загорткових напівавтоматів для фасування печива;
- встановлено три тістомісильні машини;

- впроваджено безтарне перевезення сировини;
- механізовано підйомно-транспортні роботи з прийому та подачі сировини у виробництво;
- поліпшено умови праці в складах та цехах підприємства;
- споруджено будинок вафельного цеху методом «народного будівництва».

Далі у 1967 році було створено виробництво картонної та транспортної тари, а повну механізацію вафельного цеху, вже було закінчено повністю у 1969 році.

Об'єктивна необхідність розвитку виробничої бази, розширення асортименту борошняних виробів вимагала конкретних дій з боку керівництва фабрики у цьому напрямку діяльності. Впровадження нових заходів полягали у:

- починаючи з 1986 року п'ять застарілих бісквітних ліній з виробництва цукрових сортів печива, було замінено на більш прогресивні;
- у 1988 році було встановлено технологічну лінію «Мінел» з виробництва зтяжних сортів печива, що значно вплинуло на покращення умов праці робітників фабрики.

Далі на початку 1991 року фабрика виходить зі складу Харківського об'єднання кондитерської промисловості і стає самостійним суб'єктом господарювання.

На підприємстві «ХБФ» у 1992 році було запущено першу в Україні потокову автоматизовану лінію з виробництва крекери італійської фірми «Орланді». Внаслідок цього штат підприємства поповнився фахівцями з електронної та обчислювальної техніки.

Для забезпечення випуску продукції стабільної якості та її експортування, у 1993 році фабрика отримала сертифікати відповідності на готову продукцію. Це відкривало нові можливості для фабрики, щодо дистрибуції своєї продукції.

На початку 90-их років в країні почався розгортатися процес приватизації, який не минув і фабрику. Тому у грудні 1993 року підприємство було приватизовано трудовим колективом та перейменовано в АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика». Таким чином підприємство отримало можливість самостійно розпоряджатися заробленими коштами.

У серпні 2004 року підприємства об'єдналися в Корпорацію «Бісквіт-Шоколад». Ураховуючи, що історія фабрики «Харків'янка» почалася з 1896 року, коли її продукція, вже у ті далеко минулі часи, займала призові місця на міжнародних виставках, сьогодні торгова марка «Бісквіт-Шоколад» є сучасним брендом з давніми традиціями – «солодкий союз традицій і прогресу».

## **2.2 Характеристика ТОВ «Бісквіт-шоколад»**

Підприємства Корпорації «Бісквіт-Шоколад» представляють собою сучасне високотехнологічне виробництво з обладнанням європейського рівня.

Стратегія розвитку підприємств корпорації спрямована на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на висококонкурентних міжнародному та національному ринках.

Постійно удосконалюючи технологічні процеси і кваліфікацію персоналу вдалося створити не тільки успішний колектив професіоналів, які виробляють 350 найменувань якісних кондитерських виробів, а й досягти визнання і довіру споживачів.

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» це:

- один з лідерів кондитерського ринку України;
- об'єднання двох відомих кондитерських фабрик в Україні;
- поєднання вікових традицій і сучасних інновацій;
- сучасне європейське обладнання;
- підтверджена сертифікатами якість та безпека;

- сучасний логістичний комплекс;
- 20 видів і понад 350 найменувань кондитерських виробів;
- власна сировинна база;
- 2500 кваліфікованих співробітників;
- дистрибуція по всій Україні;
- експорт в країни Західної Європи, Америки, Китай і Близького сходу;
- мережа фірмових кондитерських магазинів.

Сучасне обладнання провідних європейських фірм з Австрії, Італії, Німеччини, Чехії та Голландії, високі технології, відмінне стабільну якість і дотримання найкращих рецептур, постійна робота над створенням нової оригінальної продукції дозволили корпорації отримати заслужене визнання і довіру споживачів, бути високо оцінений професіоналами, як в Україні, так і за її межами.

Високі оцінки якості продукції Корпорації "Бісквіт-Шоколад" були неодноразово засвідчені на найпрестижніших міжнародних кондитерських виставках, таких як "ISM" (Кельн, Німеччина), "FMI" (Чикаго, США), "SIAL China" (Шанхай, Китай), "SIAL Paris" (Париж, Франція).

В даний час Корпорація «Бісквіт-Шоколад» займає друге місце за обсягами виробництва серед виробників кондитерських виробів України та експортує свою продукцію в більш ніж 40 країн світу.

До складу корпорації входять два підприємства:

- ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;
- ПрАТ кондитерська фабрика «Харків'янка».

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 1200 осіб.

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» неодноразово займало перші місця в Національному бізнес-рейтингу кращих українських виробників за КВЕД 10.72.0 (виробництво печива, пирогів та тістечок тривалого зберігання).

Бісквітне та вафельне виробництва оснащені сучасним європейським обладнанням:

- італійською лінією з виробництва крекеру;
- італійською лінією з виробництва бісквітів та рулетів;
- італійською лінією для пісочних пирогів з джемовими начинками;
- німецькою лінією для печива з натуральними фруктовими наповнювачами;
- австрійською лінією з виробництва багатошарових вафель;
- австрійською лінією для вафельних трубочок;
- австрійською лінією для виробництва вафельних десертів з пористою шоколадною масою;
- австрійською лінією з виробництва глазурованих вафель;
- німецькою лінією з виробництва печива з шоколадною плиткою;
- пакувальними автоматами французького, італійського та німецького виробництва.

Колектив Харківської бісквітної фабрики постійно знаходиться в пошуку нових виробничих і технологічних рішень. Завдяки технічному переозброєнню і модернізації потужностей, відбувається постійна оптимізація і вдосконалення виробничих процесів.

Ретельний вибір постачальників сировини і пакувальних матеріалів, вивчення європейських вимог до якості та безпеки кондитерських виробів дозволили бісквітній фабриці однією з перших в кондитерській галузі України вийти зі своєю продукцією на ринки Європи, Америки, Азії, Китаю.

Якість та безпека продукції, що випускається, контролюються виробничими лабораторіями, оснащеними сучасними приладами та обладнанням для проведення фізико-хімічних випробувань. Тут здійснюється контроль сировини і матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Дотримання всіх законодавчих і нормативних вимог при виробництві кондитерських виробів на Харківській бісквітній фабриці підтверджено Національним органом по сертифікації, сертифікатами відповідності

міжнародним стандартам ISO 9001: 2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22000: 2005 «Система менеджменту безпеки продуктів харчування».

ПрАТ Кондитерська фабрика «Харків'янка» - найстаріше кондитерське підприємство України, засноване в 1896 році купцем II гільдії Григорієм Миколайовичем Борманом. Фабрика спеціалізується на виробництві цукристих кондитерських виробів: шоколад, цукерки, карамель, ірис, зефір, мармелад, торти шоколадно-вафельні.

«Харків'янка» - одна з небагатьох фабрик в Україні, що має повний цикл переробки какао-бобів. Какао-боби високої якості, від кращих виробників Західної Африки – Республіка Берег Слонової Кістки та Гани, переробляються на фабриці для отримання основної кондитерської сировини - какао терте, какао-масло і какао порошок. На основі отриманих інгредієнтів випускаються напівфабрикати для обох фабрик корпорації - шоколадні маси, глазури.

Це унікальна конкурентна перевага, оскільки воно дозволяє гарантувати повний контроль якості на всіх етапах виробництва кондитерських виробів, що містять какао-продукти.

Розрахунковий обсяг виробництва кондитерської фабрики «Харків'янка» становить 50 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 1060 осіб.

Цукерково-карамельне, цукерково-шоколадне, шоколадне і борошністо-кондитерське виробництва оснащені сучасним європейським обладнанням:

- лінією з виробництва помадних і комбінованих цукерок з Нідерландів;
- лінією з виробництва відливної карамелі виробництва Нідерланди –

Німеччина;

- комплексною лінією для відливу десертного шоколаду з великими домішками, виготовленої данськими і німецькими машинобудівними підприємствами;

- лінією з виробництва цукерок і батончиків на основі нуги, виготовленої спільно провідними виробниками обладнання для кондитерської промисловості з Німеччини, Іспанії та Італії;
- комплексною лінією з виробництва пралінових цукерок, як прямокутної, так і куполоподібної форми, виготовленої фірмами Італії та Туреччини;
- словацьким комплексом з виробництва шоколадних цукерок одночасно з двома начинками і внесенням в начинку додаткових інгредієнтів: горіхи, зірвані крупи, заспиртовані ягоди;
- лінією з виробництва хрусткого кроканту і цукерок на основі м'якого тоффі виробництва Нідерланди;
- іспанською лінією з приготування шоколадних мас;
- німецькою лінією з виробництва тонкодисперсних шоколадних мас з високим ступенем подрібнення кристалів шоколаду;
- швейцарською лінією приготування легких цукеркових начинок зі зниженою калорійністю;
- пакувальними автоматами італійського, німецького та гонконгського виробництва.

Завдяки успішному та інтенсивному розвитку, «Харків'янка» утримує високі позиції в умовах перенасиченого кондитерського ринку. Постійна увага до якості продукції, що випускається, контроль на всіх етапах її виробництва - від закупівлі сировини до відвантаження, дозволяє пропонувати споживачам тільки якісні та безпечні для здоров'я солодоші.

Смакові властивості цукерок підтверджені численними нагородами міжнародних та вітчизняних виставок і дегустаційних конкурсів, якість продукції гарантується сертифікатами ISO 9001: 2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22000: 2005 «Система безпеки харчових продуктів».

### 2.3 Ланцюги постачання сировини, та пакувальних матеріалів

Необхідна сировина для виробництва:

- цукор та цукрова пудра;
- какао-боби і какао-продукти;
- молочні продукти;
- масла та жири;
- пшеничне борошно;
- фрукти та горіхи;
- консерванти, ароматизатори та інші харчові добавки.

Цукор та цукрова пудра - виробляються з цукрових буряків вирощених на українських полях. Перероблений та поставлений підприємством «Первухінський цукровий завод».

Какао-боби і какао-продукти - вирощуються на плантація какао-бобів в Нігерії. Постачальник підприємство ТП «Асканія». Нігерійське какао має високоякісний насичений смак та аромат, що ідеально підходить для шоколаду та кондитерських виробів. Як один з найбільших виробників, Нігерія забезпечує стабільні обсяги постачання, а різноманітність сортів дозволяє обирати найкращі варіанти. Співпраця з місцевими виробниками також підтримує розвиток місцевих громад.

Молочні продукти, масла та жири. Виробляється з молока отриманого на молочній фермі, та переробленої в молочну сировину, та вершкове масло. Постачальником є Підприємство «Агромол». Молочна ферма «Агромол» є надійним постачальником сировини для кондитерського заводу завдяки високій якості продукції, екологічним стандартам та стабільності постачання. Ферма пропонує гнучкість у виборі об'ємів сировини та має всі необхідні сертифікати якості, що робить її ідеальним партнером для виробництва кондитерських виробів.

Пшеничне борошно. Виробляється з пшениці високої якості, українського походження, що поставляється підприємством «Королева Борошна».

Борошно «Королева» забезпечує високу якість та стабільні результати в кондитерському виробництві завдяки оптимальному вмісту білка та стійкості до вологості. Воно універсальне, підходить для різних видів випічки та має сертифікати, що підтверджують його безпеку і відповідність стандартам.

Фрукти та горіхи. Використовується сировина садів фруктових і горіхових дерев, підготовлених до використання в виробництві, що поставляється підприємством «Агропродсервіс». «Агропродсервіс» забезпечують стабільні поставки свіжих і якісних фруктів для кондитерського виробництва. Вони можуть постачати різні види фруктів та адаптувати обсяги до потреб підприємства.

Консерванти, ароматизатори та інші харчові добавки. Виробляються на хімічних заводах по виробництву харчових консервантів.

Всі ці інгредієнти використовуються у виробництві напівфабрикатів. В результаті переробки виробляють шоколад, вафель, тортова промисловість, печиво, карамель, борошняні вироби. Далі з цих компонентів виготовляються кінцеві продукти, згідно з номенклатурою.

Необхідні матеріали для пакування кондитерських виробів:

- картонні коробки;
- поліетиленова або поліпропіленова плівка;
- паперові обгортки.

«Роганська картонна фабрика» забезпечує високу якість упаковки для кондитерських виробів, використовуючи екологічні матеріали та сучасні технології. Фабрика пропонує гнучкість у виробництві різних розмірів і форм упаковки, швидкі постачання та можливість індивідуального дизайну, що робить її надійним партнером для кондитерських підприємств.

Поліетиленовий завод забезпечує високу якість упаковки для кондитерських виробів, пропонує різноманітні типи упаковки. Завод

гарантує швидкі постачання та можливість індивідуальних замовлень, що робить його надійним партнером для кондитерських підприємств.

#### **2.4 Маршрути постачання, умови постачання та вартість постачання сировини**

Постачання цукру підприємством ПАТ «Первухінський цукровий завод» (рис. 2.1, табл. 2.2).

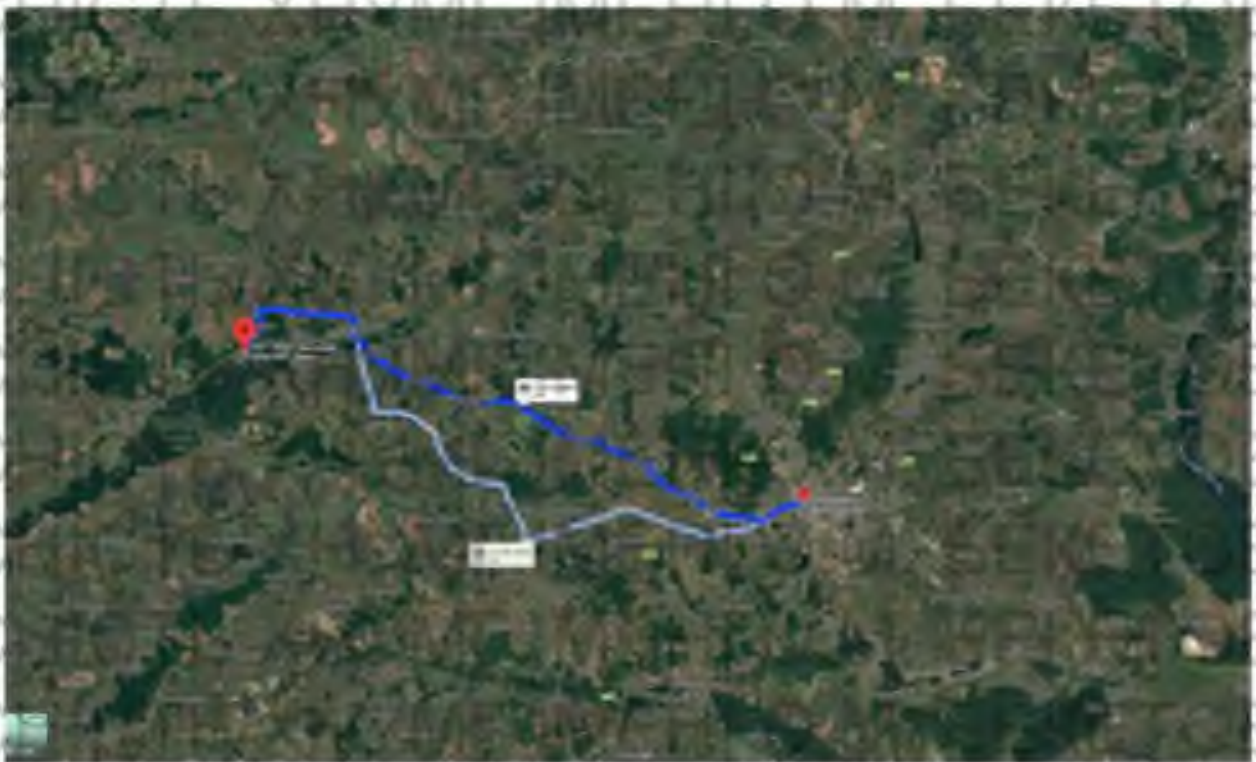


Рисунок 2.1 – Маршрут постачання цукру на підприємство

Для перевезення цукру, краще використовувати рефрижераторні вантажівки. Якщо цукор потребує певного температурного режиму для зберігання, наприклад, при високих температурах або підвищеній вологості, такий транспорт забезпечує потрібний контроль (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Параметри транспорту

Модель транспорту	Вантажопідйомність	Температурний діапазон
Mercedes-Benz Actros 1845	20 тон	від -30°C до +30°C

Таблиця 2.2 – Параметри маршруту перевезення вантажу

Відстань	Час	Вартість доставки
77,2 км.	1 год.35 хв.	3476 грн.

Обсяг поставок: 1080 тон. Інтенсивність поставок: 54 машини на місяць.

Постачання молока підприємством «Агромол» (рис. 2.2, табл. 2.3).

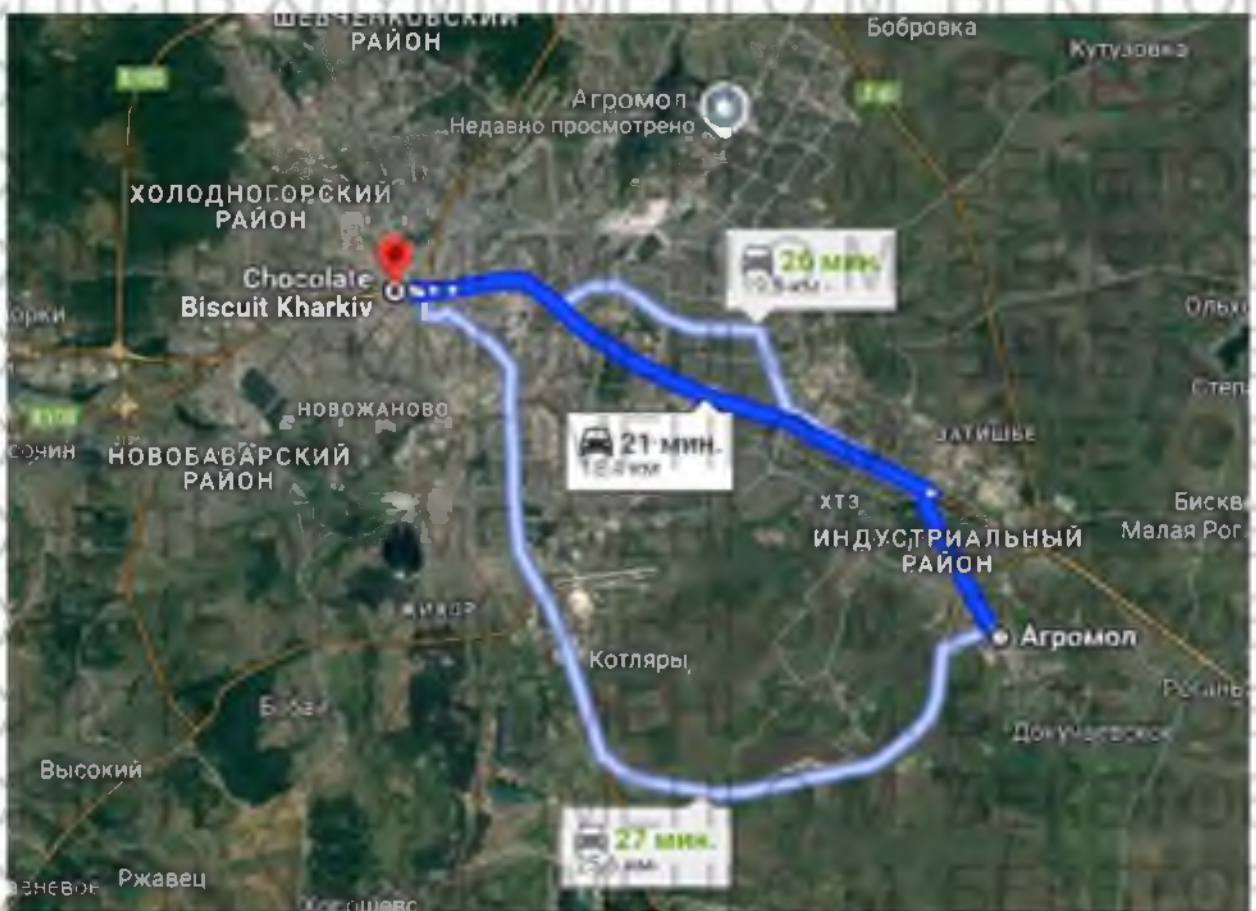


Рисунок 2.2 – Маршрут постачання молока на підприємство

Таблиця 2.3 – Параметри маршруту перевезення вантажу

Відстань	Час	Вартість доставки
25,6 км.	27 хв.	1024 грн.

Найкращий варіант – це рефрижератори, оскільки молоко повинно зберігатися при низьких температурах. Рефрижератори забезпечують контроль за температурою та запобігають псуванню продукту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 -- Параметри транспорту

Модель транспорту	Вантажопідйомність	Температурний діапазон
Scania R 450	26 тон	від -25°C до +5°C

Обсяг постачання: 100 тон. Інтенсивність поставок: 4 машини на місяць.

Постачання пшениці підприємством «Королева Борошна» (рис. 2.3, табл. 2.5).

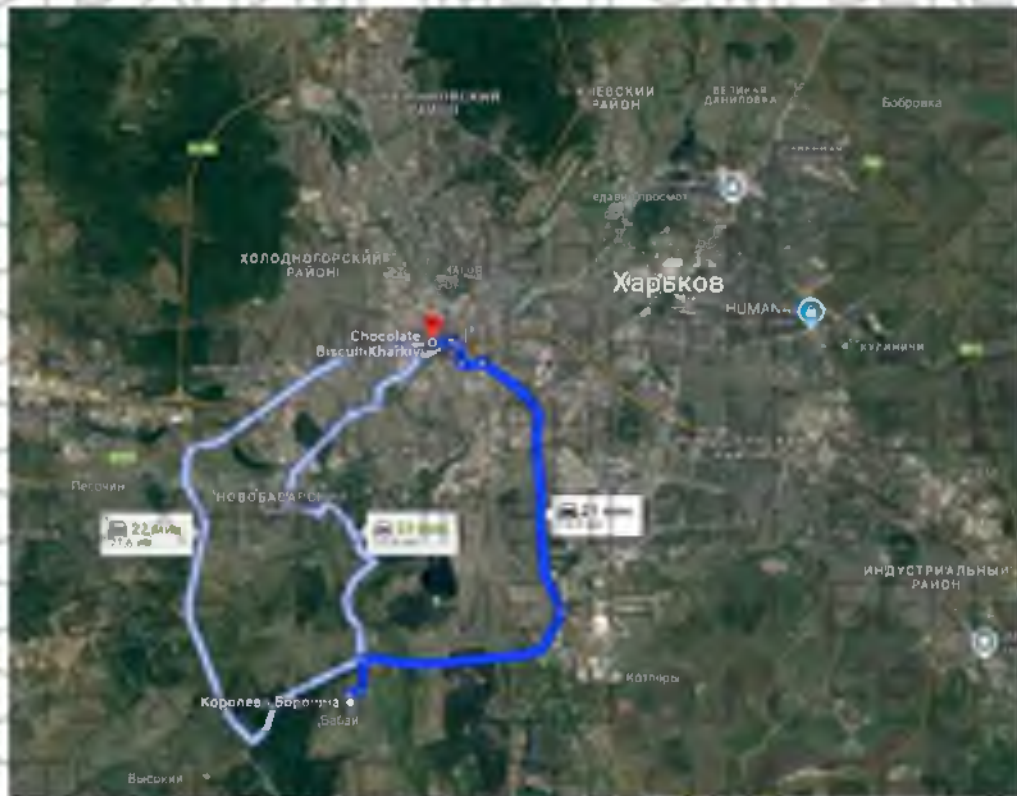


Рисунок 2.3 – Маршрут постачання пшениці на підприємство

Таблиця 2.5 – Параметри маршруту перевезення вантажу

Відстань	Час	Вартість доставки
16,9 км.	21 хв	676 грн.

Для перевозок борошна, використовуються фури з тентовими причепами. Вони можуть бути використані для великих обсягів борошна. Тенти захищають вантаж від негоди (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Параметри транспорту

Модель транспорту	Вантажопідйомність	Прицеп
Volvo FH	30 тон	Бортовий причеп з водонепроникним тентом, з можливістю швидкого доступу до вантажу

Обсяг постачання: 100 тон. Інтенсивність поставок: 4 машини на місяць.

Постачання фруктів і горіхів (рис. 2.4, табл. 2.7).



Рисунок 2.4 – Маршрут постачання фруктів і горіхів на підприємство

Таблиця 2.7 – Параметри маршруту перевезення вантажу

Відстань	Час	Вартість доставки
518 км.	6 год. 16 хв.	20720 грн.

Вантажівки з рефрижераторами ідеально підходять для швидкопсувних фруктів, оскільки дозволяють підтримувати необхідну температуру (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Параметри транспорту

Модель транспорту	Вантажопідйомність	Температурний діапазон
Iveco Stralis	18 тон	від -20°C до +20°C

Обсяг постачання: 15 тон. Інтенсивність поставок: 1 машина на місяць.

Постачання консервантів підприємством “Хімпром ТОВ” (рис. 2.5, табл. 2.9).

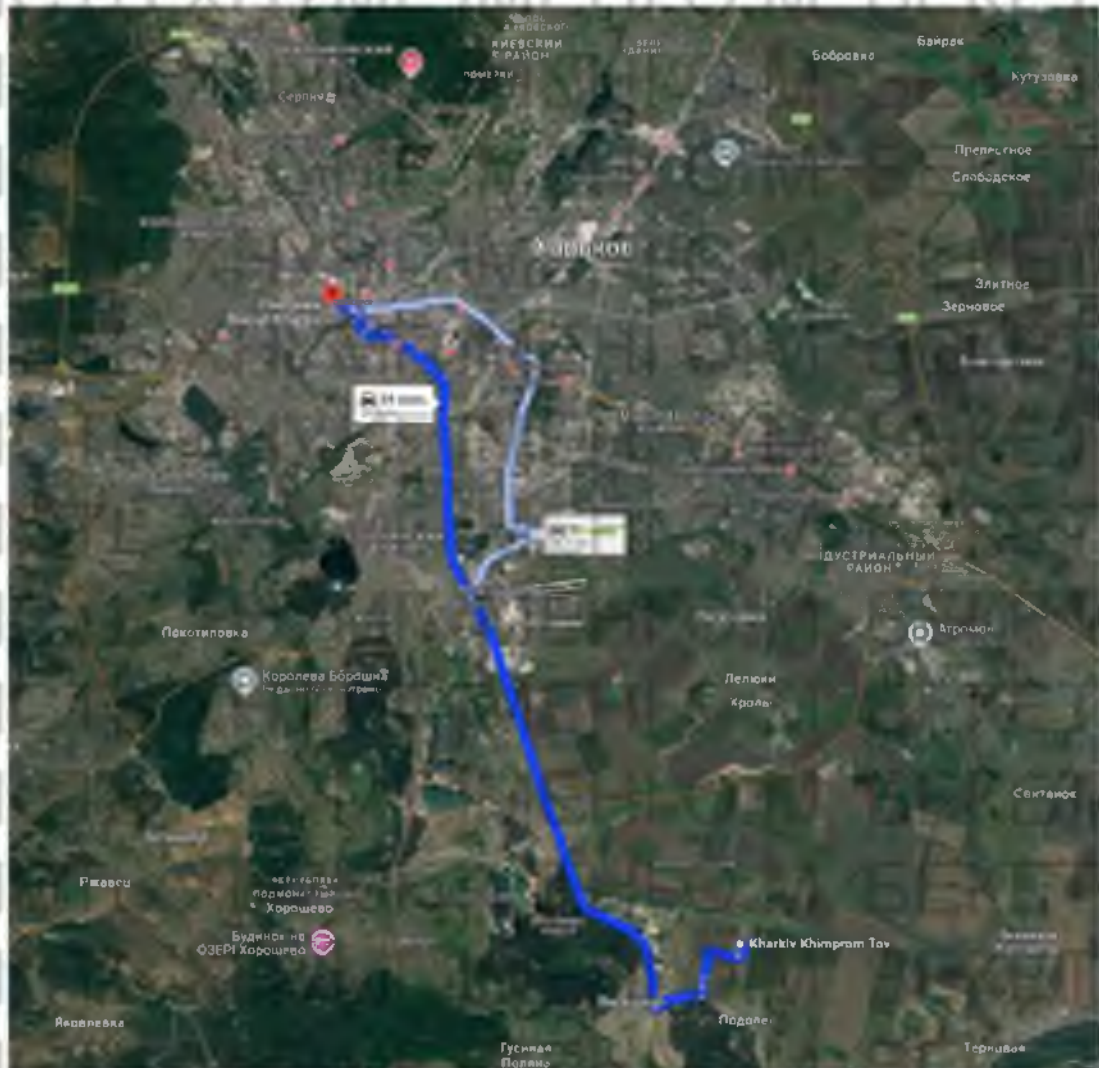


Рисунок 2.5 – Маршрут постачання консервантів на підприємство

Таблиця 2.9 – Параметри маршруту перевезення вантажу

Відстань	Час	Вартість доставки
24,9 км.	34 хв.	996грн.

Якщо консерванти чутливі до температури, то краще використовувати автомобілі з рефрижераторами або фургони з системою контролю температури (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Параметри транспорту

Модель транспорту	Вантажопідйомність	Температурний діапазон
MAN TGL 12.250	6,5 тон	від -20°C до +20°C

Обсяг постачання: 5 тон. Інтенсивність поставок: 1 машина на місяць.

## 2.5 Структура реалізації готової продукції

Реалізація продукції відбувається через таких посередників:

- традиційні оптовики;
- дистрибутори;
- оптові ринки та бази;
- інтернет-оптовики.

Наступний ступінь реалізації складається з підприємств, які можуть реалізовувати продукцію як кінцевому споживачу, так дрібно оптовому покупцю:

- супермаркети;
- міні-макети;
- онлайн-рїтейлери;
- кондитерські магазини.

Останнім ступенем реалізації є роздрібні підприємства, такі як:

- ресторани;

- кафе;
- кав'ярні;
- готелі.

Дистрибуція товарів - це система продажів, яка забезпечує постачання товарів від виробника до кінцевого споживача по каналах збуту.

Дистрибуція товарів включає в себе не тільки сам продаж, а й інші складові цього процесу, такі як організація логістики, просування товару, мерчандайзингу. Розділяють два типи дистрибуції: пряма і непрям.

Пряма дистрибуція - її ще називають дистрибуцією нульового рівня. У цьому випадку товар потрапляє до кінцевого споживача безпосередньо від виробника. Прикладом такої організації просування товарів може бути інтернет-магазин або роздрібна точка, організовані самим виробником.

Підприємства Корпорації «Бісквіт-Шоколад» має у місті Харкові власні точки роздрібної торгівлі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Точки роздрібної торгівлі у місті Харків

Власні точки продажу	Адреса
1	2
МАГАЗИН "БІСКВІТ 2"	пр. Героїв Харкова, 220
МАГАЗИН "БІСКВІТ 4"	вул. Свободи, 15
МАГАЗИН "БІСКВІТ 5"	вул. Полтавський Шлях, 24
МАГАЗИН "ВЕДМЕДИК"	Майдан Конституції, 11/13,
МАГАЗИН "БІСКВІТ 6"	вул. Дмитрівська, 5
МАГАЗИН "БІСКВІТ 7"	вул. Сумська, 81 (парк ім. Горького)
КІОСК № 2	вул. Коцарська, 24/26,
КІОСК № 4	пров. Тарасівський, 20,
КІОСК № 8	станція метро «Завод ім. Малишева»,
КІОСК «ЛАСОЦІ» №13	вул. Лозівська, 8,

Продовження табл. 2.11

1	2
КІОСК «ЛАСОЦІ» №15	вул. Гвардійців-Широнінців, 45,
КАФЕ - МАГАЗИН "ЖОРЖ"	вул. Ярославська, 8,

Непряма дистрибуція - тут розподіл товарів відбувається через посередників, число яких може варіюватися. Наприклад, дистрибуція продуктів харчування з малими термінами придатності вимагає мінімальної кількості посередників. Тут краще підійде однорівнева дистрибуція або навіть пряма.

Так дистрибуція продуктів харчування в Україні найчастіше здійснюється за схемою: виробник - дистрибутор - роздрібний магазин - кінцевий споживач. Це дозволяє кожному учаснику ланцюга зосередитися на своїй спеціалізації.

На число посередників при багаторівневій дистрибуції впливають такі фактори, як:

- обмеженість складських площ у виробника;
- розмір площі, яку покриває дистрибуція;
- специфіка місцевого ринку (його ємність, сила конкуренції, споживчі звички в даному регіоні);
- наявність різних каналів збуту (дистрибутори, великі роздрібні мережі, оптовики і т.д.).

Дистрибуція товарів також може бути класифікована за географічною ознакою. Залежно від представленості товару виділяється локальна, національна або транснаціональна дистрибуція.

Правильно вибудована система дистрибуції сприяє збільшенню обсягів продажів, представленості товарів на ринку, мінімізації витрат і зростання прибутку для всіх учасників системи.

Корпорації «Бісквіт-Шоколад» має у кожному регіоні по одному офіційному ексклюзивному дистрибутору (табл. 2.12). Ексклюзивний

дистрибутор — це єдиний офіційний представник компанії на закріпленій за ним території — у районі, області, країні.

Таблиця 2.12 – Точки дистрибуторів у різних регіонах

Область 1	Дистрибутори 2
Вінницька область	ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»
Волинська область	ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»
Дніпропетровська область	ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»
Донецька область	ТОВ «МК ПРОДСЕРВІС»
Житомирська область	ФОП «ПШЕНИЧНИЙ ВІТАЛІЙ АНДРІЙОВИЧ»
Закарпатська область	ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»
Запорізька область	ТОВ «ФІРМА ІНКОРТ.ЛТД»
Івано-Франківська область	ТЗОВ «ГРАВІДС»
Київська область	ТОВ «ЄВРО АКВА»
Кіровоградська область	ТОВ «ОЛГА-ТОРГ»
Луганська область	
Львівська область	ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»
Миколаївська область	ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»
Одеська область	ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»
Полтавська область	ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»
Рівненська область	ТОВ «ВПК»
Сумська область	ТОВ СУМИПРОДУКТ
Тернопільська область	ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»
Харківська область	ТОВ «БІСКВІТ І КО»
Херсонська область	

Продовження табл. 2.12

1	2
Хмельницька область	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ "ПОЛЯНА"»
Черкаська область	ФОП ГЛАДКИЙ А.Г.
Чернігівська область	ТОВ «ДК ГЛОБАЛ-СЕРВІС»
Чернівецька область	ТОВ «КИВСЬКА ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ»

Але, як видно з табл. 2.12, у Херсонської та Луганської областях дистрибутори відсутні.

Сфери відповідальності дистрибутора:

1) Логістика - сюди належить транспортування товару та його безпечне зберігання. Як ми пам'ятаємо, дистрибутор за товар платить сам, а тому й забезпечення безпеки продукції в його інтересах. Це означає, що потрібно орендувати складські приміщення (або використовувати власний склад) та обрати надійного вантажоперевізника.

2) Просування - щоб успішно продавати, роздрібному дистрибутору потрібно не тільки підтримувати наявну мережу реалізації, але й розширювати її. Крім того, необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію для просування товару. Адже, якою б високоякісною продукція не була, потрібно докласти зусиль, щоб про неї дізналося якомога більше людей.

3) Продаж - залежно від готовності цільового ринку дистрибутор має 2 шляхи:

- використовувати вже наявну мережу дилерів та реселерів, запропоновану виробником;

- реалізувати товар через власні канали продажу.

У будь-якому разі дистрибутор і дилер укладають договір, у якому описуються умови реалізації товару, плани поставок, витрати на доставку, оптові ціни та діапазон цін кінцевого споживача.

У своїй діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад» переважно використовує непрямі канали збуту.

Для реалізації продукції в інші регіони та країни працює з посередниками. Метод прямих продажів використовується менше, для приватних замовлень української та зовнішньої торгових мереж та інших покупців. Безпосередньо (без залучення посередників) продає продукцію лише великим мережевим магазинам. Товар доставляється за рахунок компанії на склади в інші регіони і країни, через них, пройшовши по ланцюгу обігу товарів, надходить до роздрібних торговельних точок, де його можуть придбати кінцеві. Головна особливість політики стимулювання інтернаціоналізації продажу - це різноманітність пропонованих засобів, які можна розділити в першу чергу на три основні групи за об'єктами стимулювання:

- стимулювання кінцевих споживачів (покупців) на закордонних ринках;
- стимулювання торговельних посередників (включаючи посередників на внутрішньому та зовнішньому ринках);
- стимулювання працівників підрозділів міжнародних продажів та ключового персоналу компанії.

Зовнішні відвантаження продукції йдуть на 39 країн світу. Експортується в: Афганістан, Вірменія, Азербайджан, Болгарія, Канада, Китай, Естонія, Франція, Грузія, Німеччина, Греція, Іран, Ірак, Ізраїль, Казахстан, Киргизстан, Латвія, Лівія, Литва, Молдова, Монголія, Палестина, Польща, Румунія, Іспанія, Швеція, Таджикистан, Туреччина, Туркменістан, США, Узбекистан, Нова Зеландія, Ірландія, Італія, ОАЕ.

Використовується на зовнішньому ринку комбіновану збутову систему. Формується вона через використання двох видів каналів збуту. При використанні першого каналу збуту товари транспортуються безпосередньо з країни випуску до посередників, при другому – кінцевим споживачам на зовнішньому ринку.

Серед переваг використання такої структури – відсутність необхідності створення складів на зовнішньому ринку. Основним недоліком є можливе збільшення термінів доставки та ймовірність затримок товарів.

## 2.6 Висновок по розділу

Аналіз діяльності корпорації «Бісквіт-Шоколад» засвідчив, що підприємство пройшло тривалий шлях розвитку — від фабрики з ручним виробництвом до сучасного високотехнологічного об'єднання. Системне оновлення обладнання, модернізація процесів і впровадження новітніх технологій сприяли зміцненню його позицій на ринку та розширенню виробничих потужностей.

Підприємство володіє потужною технологічною базою, що забезпечується сучасним устаткуванням провідних європейських виробників. Завдяки цьому досягається висока якість продукції, дотримання міжнародних стандартів та ефективність виробництва. Наявність сертифікатів ISO підтверджує відповідність вимогам систем менеджменту якості та безпеки харчової продукції.

Сировинне забезпечення організоване на основі співпраці з перевіреними постачальниками. Використовується логістика, адаптована до специфіки кожного виду сировини, що дозволяє зберігати її якість під час транспортування. Це забезпечує безперервність виробництва та стабільний рівень якості готової продукції.

Реалізація продукції організована через широке коло каналів збуту, зокрема через власну роздрібну мережу та ексклюзивних дистрибуторів у більшості регіонів України. Продукція корпорації експортується до десятків країн, що підтверджує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Організація збуту є гнучкою та ефективною: використовується як пряма, так і непряма дистрибуція. Прямі продажі здійснюються через фірмові магазини, тоді як більшість продукції реалізується через торгових

посередників, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси та охопити широку аудиторію споживачів.

Загалом, Корпорація «Бісквіт-Шоколад» демонструє приклад успішного управління виробництвом, логістикою та збутом. Високий рівень технологічного розвитку, системний підхід до організації постачання й реалізації продукції, а також орієнтація на якість забезпечують їй стабільне становище як в Україні, так і за її межами.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДКРИТТЯ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД», У М. КОШИЦЕ, СЛОВАЧЧИНА

### 3.1 Розвиток системи міжнародного просування товарів ТОВ «Бісквіт-шоколад»

На сьогоднішній день Корпорації «Бісквіт-Шоколад» має значну потребу у виході на міжнародний ринок. Ефективна діяльність відділу зовнішньоекономічних зв'язків сприяє активному співробітництву з країнами як ближнього, так і далекого зарубіжжя. Основною метою підприємства є підвищення прибутковості. Для досягнення цієї мети проводяться маркетингові дослідження, що охоплюють аналіз ринків збуту, формування асортименту продукції, встановлення цін та інші важливі аспекти, необхідні для створення оптимальних умов реалізації товарів.

Вихід на зовнішні ринки, де спостерігається висока конкуренція, можливий лише за умови впровадження сучасних управлінських підходів та дієвих маркетингових стратегій. У процесі міжнародної експансії необхідно враховувати низку факторів, зокрема макро- та мікроекономічні умови, сильні й слабкі сторони компанії, характеристики ринкового середовища, а також соціально-економічні й політичні впливи.

Крім того, для забезпечення ефективної діяльності на глобальному рівні Корпорації «Бісквіт-Шоколад» має здійснювати всебічний аналіз світового ринку, що дозволяє вчасно реагувати на нові тенденції, появу конкурентів та відкриття нових можливостей для розвитку.

Просування продукції на національному та міжнародному рівнях є ключовим елементом маркетингової діяльності кондитерської фабрики. В умовах українського ринку виникає потреба у підвищенні ефективності просування з урахуванням специфіки його розвитку. Для досягнення

результатів необхідне детальне планування, чітке бюджетування, а також аналіз сучасних тенденцій у сфері маркетингових комунікацій як в Україні, так і за її межами.

Підвищення ефективності просування можливе за умови наявності чіткої стратегії та комплексного підходу до використання всіх доступних інструментів просування. Існує широкий спектр методів просування, і результати досліджень дозволяють рекомендувати Корпорації «Бісквіт-Шоколад» активніше використовувати інтернет-маркетинг, як один із найефективніших і найперспективніших напрямів.

Підприємству доцільно враховувати досвід розвинених країн, зокрема впроваджувати системний підхід до управління просуванням і застосовувати інноваційні, нестандартні підходи з урахуванням особливостей міжнародного ринку. Для ефективного управління процесом просування Корпорації «Бісквіт-Шоколад» слід орієнтуватися на такі ключові рекомендації:

- провести аналіз можливих засобів просування (реклама, стимулювання збуту тощо);
- інвестувати в сучасні CRM-системи для ефективної роботи з клієнтами;
- відслідковувати онлайн-дані, щодо попиту та споживчої поведінки, адаптуючи до них маркетингову діяльність;
- генерувати креативні ідеї для просування;
- проводити фінансовий аналіз кожного типу просування (оцінювати обсяги продажів, потенційні ризики, точку беззбитковості та прогнозований рівень окупності інвестицій);
- чітко інформувати клієнтів про терміни проведення маркетингових кампаній;
- визначити конкретні маркетингові цілі підприємства;
- розробити маркетингову стратегію, яка узгоджує цілі компанії з її ресурсами та потребами споживача, водночас використовуючи слабкі сторони конкурентів і власні переваги.

Реалізація стратегії дозволить компанії перейти від реактивного до проактивного стилю управління, координувати діяльність різних підрозділів для досягнення спільної мети — задоволення потреб клієнтів і максимізації прибутку. Це також допоможе надати діяльності компанії як кількісної, так і якісної визначеності та зосередитися на перспективних напрямках розвитку.

Також важливим є створення чітких, змістовних повідомлень у просуванні, що тісно пов'язані з продуктом. Особливу роль відіграє ефективне використання елементів брендингу (візуальний стиль, назва, позиціонування), залучення кваліфікованих спеціалістів і проведення попереднього тестування кампаній.

Необхідно також забезпечити системну участь працівників у процесах просування, а також постійно збирати та аналізувати дані про клієнтів для удосконалення маркетингових підходів.

Стратегія виходу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» на зовнішні ринки має охоплювати п'ять ключових складових [3]:

1) Визначення цільової аудиторії – потрібно ідентифікувати осіб, які з потенційних споживачів можуть стати постійними клієнтами. Це досягається шляхом аналізу поведінки наявних покупців, що дозволить виявити їхні потреби та знайти нових зацікавлених у продукції.

2) Чітке формулювання досяжних цілей – стратегія повинна містити конкретні, реалістичні й вимірювані завдання.

3) Фокус на створенні цінності – продукція повинна бути дійсно цінною для клієнта. Завдання маркетологів – переконати споживача у необхідності придбання товару.

4) Принцип обмеженого доступу – психологічний фактор дефіциту діє позитивно: обмежена кількість товару викликає підвищений інтерес з боку споживачів.

5) Комплексне просування.

При формуванні стратегії необхідно орієнтуватися на актуальні світові тенденції у сфері маркетингових комунікацій [4]:

1) Орієнтація на поведінку покупця: маркетингова комунікація має супроводжувати клієнта на всіх етапах – від вибору до оплати, доставки й подальшої підтримки. Важливо поєднувати онлайн та офлайн інструменти.

2) Персоналізація рекламних повідомлень за допомогою цифрових технологій. Зокрема, інтеграція реклами у контент або пошукову видачу дозволяє ефективно оминати блокувальники й зацікавити потенційного клієнта.

3) Використання 3D-відео для презентації продуктів, що дозволяє покупцям отримати більш реалістичний досвід взаємодії навіть в онлайн-середовищі. Віртуальна реальність поступово стає частиною електронної комерції.

4) Активне використання соціальних мереж, як одного з основних каналів просування.

5) Впровадження багатоканального маркетингу – важливо забезпечити взаємозв'язок між сайтом, кошиком покупця, соціальними мережами та іншими інтернет-ресурсами.

6) Аналіз великих обсягів даних (Big Data), що дає змогу приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

7) Розвиток мобільного контенту й мобільних додатків, які стають невіддільним інструментом у процесі просування.

8) Розширення використання відеоконтенту, зокрема стрімінгів у реальному часі, що є наступним кроком у цифровому маркетингу.

9) Провідна роль контенту: зростає попит на релевантний, якісний та природний контент, який спонукає до взаємодії через сторітеллінг.

10) Систематичний збір даних і аналітика на всіх рівнях компанії дозволяють оцінити ефективність вкладень та будувати стратегію подальших дій.

11) Розробка цільових маркетингових стратегій [15].

Створення сегментованих стратегій для регіону:

1) Аналіз ринку кожного регіону – вивчення поведінки споживачів, конкурентного середовища, рівня доходів, локальних трендів.

2) Визначення цільової аудиторії – сегментація клієнтів за віком, уподобаннями, каналами комунікації тощо.

3) Адаптація маркетингових кампаній – використання локальної мови, культурних кодів та відповідного каналу комунікації.

4) Формування цінової та дистрибуційної політики – врахування купівельної спроможності та логістичних особливостей регіону.

5) Оцінка ефективності – регулярний моніторинг показників KPI для кожного регіону з подальшою корекцією стратегії.

Докладний аналіз регіону дозволить компанії підвищення конкурентоспроможності на локальних ринках, більш гнучка та цільова робота з клієнтами, оптимізація витрат та ресурсів.

Ще одним дуже важливим фактором розробки цільових маркетингових стратегій є локалізація упаковки та брендингу. Локалізація упаковки та брендингу – це процес адаптації упаковки продукту та його брендового оформлення до культурних, мовних, правових і ринкових особливостей конкретного регіону або країни. Це важливий етап для компаній, які виходять на міжнародні ринки, адже правильно локалізований бренд допомагає краще сприймати продукт місцевими споживачами.

Використання цифрового маркетингу дозволяє досягати ширшої аудиторії, персоналізувати рекламу, отримувати аналітику в реальному часі, оптимізувати витрати, підвищити взаємодію з клієнтами, збільшувати впізнаваність бренду, автоматизувати маркетингові процеси. Для досягнення цих цілей необхідно:

- запуск міжнародних рекламних кампаній через соціальні мережі;
- SEO/SEM – оптимізація для сайтів іноземними мовами;
- партнерство з локальними блогерами.

Оптимізація логістики та каналів збуту – це критичний аспект для підвищення ефективності бізнесу, зниження витрат та збільшення доходів [6].

Ключові напрями, у яких можна працювати над покращенням:

- пошук нових дистрибуторів;
- створення локальних складів;
- аналіз поточного логістичного ланцюга;
- участь у міжнародних виставках (SIAL, Anuga, ISM).

Сертифікація – це офіційне підтвердження відповідності продукції, послуг або систем управління певним стандартам або нормативам, які діють у конкретній країні чи регіоні.

Види сертифікації:

- сертифікація продукції (наприклад, електроніки, харчових продуктів, будівельних матеріалів);
- сертифікація систем управління якістю (наприклад, ISO 9001);
- сертифікація безпеки (наприклад, CE у Європі, UL у США);
- сертифікація екологічної безпеки (ISO 14001, сертифікати FSC, LEED тощо).

Популярні міжнародні стандарти:

- ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) – ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 та інші;

CE (Conformité Européenne) – маркування відповідності в Європейському Союзі;

- UL (Underwriters Laboratories) – сертифікація в США для електроніки та електротехніки;
- FCC – для електроніки в США (регулює радіочастоти);
- HACCP – для харчової безпеки.

Якість продукції контролюється через внутрішні системи управління якістю та через зовнішні перевірки – аудити, тестування, інспекції. Міжнародні стандарти ISO є основою для побудови систем управління якістю в багатьох країнах. Вони допомагають забезпечити стабільність та відповідність продукції очікуванням споживачів.

SWOT-аналіз стратегії просування Корпорації «Бісквіт-Шоколад» в Європі

Сильні сторони:

- 1) Відома торговельна марка на українському ринку з позитивним іміджем і якістю продукції.
- 2) Широкий асортимент продуктів: печиво, вафлі, шоколад, що може зацікавити різні сегменти європейських споживачів.
- 3) Власні виробничі потужності та контроль якості, що забезпечує стабільність постачання.
- 4) Досвід експорту до країн СНД, що можна використати як базу для подальшої експансії.
- 5) Конкурентна ціна у порівнянні з місцевими та західними брендами.

Слабкі сторони:

- 1) Недостатня впізнаваність бренду в Європі – низька популярність серед європейських споживачів.
- 2) Обмежене знання місцевих ринків і споживчих вподобань.
- 3) Відсутність сильних партнерів та дистрибуторів у Європі на початковому етапі.
- 4) Можливі складнощі з адаптацією продуктів під європейські стандарти (наприклад, вимоги до інгредієнтів, етикеток).
- 5) Відсутність досвіду локалізації маркетингових кампаній під різні країни Європи.

Можливості:

- 1) Зростаючий попит на натуральні та якісні солодощі в Європі, особливо в сегменті снєків.
- 2) Вихід на великі ринки ЄС з високою купівельною спроможністю.
- 3) Можливість створення партнерств із локальними дистрибуторами та рітейлерами.
- 4) Розвиток онлайн-продажів та маркетплейсів, що дає доступ до широкої аудиторії без великих інвестицій у фізичні магазини.
- 5) Використання тренду на підтримку виробників з Східної Європи та етнічних продуктів.

Загрози:

- 1) Висока конкуренція на європейському ринку від відомих міжнародних брендів.
- 2) Регуляторні бар'єри, сертифікація, митні збори, вимоги щодо упаковки і складу продукту.
- 3) Валютні ризики та економічна нестабільність у регіоні.
- 4) Зміна споживчих вподобань (наприклад, відмова від солодошів, тренд на здорове харчування).
- 5) Локальні виробники з сильним позиціонуванням і підтримкою з боку споживачів.

### **3.2 Відкриття фірмового магазину в Словаччині для просування продукції ТОВ «Бісквіт-шоколад»**

Функції фірмової торгівлі подібні до функцій звичайної торгівлі і полягають у реалізації споживчої вартості продукції через передачу товарів від компанії до споживача, а також у здійсненні обміну вартості продукції на грошову форму. Водночас основною метою фірмової торгівлі є розширення ринку збуту та збільшення обсягу продажів продукції, що виробляється компанією [8].

Фірмовий магазин забезпечує не лише продаж, а й зразкове сервісне обслуговування товарів зі свого асортименту. Для цього він повинен мати власний фірмовий знак, найменування, упаковку продукції та спеціальний одяг для персоналу.

Підприємство фірмової торгівлі характеризується тим, що належить до конкретного виробника. Це проявляється у формуванні унікального фірмового стилю, виборі корпоративних кольорів для оформлення магазину та виготовленні фірмового одягу для його працівників. Важливу роль відіграє також фірмова символіка, яка присутня на упаковці товарів, цінниках, рекламних матеріалах та пакуванні. Коли покупець вибирає між кількома

схожими товарами, він зазвичай віддає перевагу тому, який має більш впізнавану та надійну фірмову символіку. Специфічні атрибути, такі як фірмовий стиль, логотип і кольори, позитивно впливають на загальне сприйняття бренду в рекламі. Водночас, створення мережі фірмових торгових точок пов'язане з певними труднощами для виробничих підприємств, основним завданням яких є виготовлення якісної та конкурентоспроможної продукції. Тому організація фірмової торгівлі власною продукцією, зокрема відкриття нових торгових точок, вимагає залучення додаткових ресурсів. У зв'язку з цим доцільно розробити уніфіковані стандарти, яких необхідно дотримуватися при створенні мережі торгових точок. Такі стандарти зручно інтегрувати у бізнес-процеси, пов'язані зі збутом продукції [9].

Для просування фірмової продукції Корпорації «Бісквіт-Шоколад» на міжнародному ринку з початку пропонується відкрити фірмовий магазин в Словаччині, місто Кошице, оскільки там зосереджена найбільша кількість українських біженців, і вартість аренди приміщень в даному місті не так дороге, як в столиці.

Розрахуємо суму необхідних витрат для відкриття фірмового магазину бренду «Бісквіт-Шоколад» у м. Кошице Словаччина.

Реєстрація S.R.O. – ТОВ, найпопулярніша форма:

– мінімальний статутний капітал – 5000 євро (але не обов'язково вносити одразу всю суму);

– може мати одного або кількох засновників (як фізичних, так і юридичних осіб);

– власник несе відповідальність у межах внеску.

Термін реєстрації S.R.O. – близько 7–10 робочих днів. Вартість реєстрації €500–€1000.

Вибір приміщення потребує визначення з локацією та необхідною площею. Оренда в центрі міста або популярних торгових центрах досить приваблива, але дуже дорога. Ці локації підійдуть для відомих і популярних торгових марок. Альтернативою для першого фірмового магазину може стати

житлові масиви, спальні райони, та райони наближені до центру. Важливо дослідити прохідність локації, скільки людей проходить повз точку щодня. Чим більше трафік – тим вищі шанси на успіх без значних витрат на рекламу.

Наявність паркувальних місць або зручного під'їзду – великий плюс, особливо якщо планується продавати торти або великі упаковки.

Розглянемо район Кошице II ( Košice II (Sídliisko KVP)). Це великий житловий район з потенціалом постійних клієнтів. нижча конкуренція. Площа магазину: 60 м<sup>2</sup>. Орендна плата: от 474 до 600 €/місяць.

Щоб здійснити ремонт і обладнання фірмового магазину «Бісквіт-Шоколад» у Словаччині, слід врахувати низку аспектів – від правових вимог до логістики та дизайну.

Проектування дизайну – залученість дизайнера з досвідом оформлення продуктових або кондитерських магазинів. Брендова айдентика «Бісквіт-Шоколад» має бути адаптована до місцевої культури, але збережена її впізнаваність.

Основні етапи ремонту:

- демонтаж старого обладнання (за потреби);
- електрика, освітлення (тепле, приємне світло для товарів);
- вентиляція, кондиціонування (особливо важливо для шоколадних виробів);
- водопостачання (якщо є кавова зона чи дегустації);
- оздоблення стін, підлоги, вітрин.

Торгове обладнання:

- вітрини (охолоджені та звичайні);
- прилавки з логотипом;
- стелажі для сувенірної продукції;
- касові апарати (з ПЗ, яке відповідає словацьким фіскальним вимогам).

Додаткове обладнання:

- кавова машина (за потреби);
- POS-система;

- система відеонагляду;
- музичне оформлення (фонової супровід).

Склад співробітників для магазину (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Структура персоналу в магазині

Посада	Кількість чоловік	Основні функції	Розмір заробітної плати
Керівник магазину	1	Загальне управління, звітність, логістика, персонал	€1400–1900/місяць (брутто)
Продавець-консультант	2 позмінно	Продажі, консультування клієнтів, касова робота	€900–1200/місяць (брутто)
Помічник продавця / прибиральник (часткова зайнятість)	1	Підтримка чистоти, викладка товару	€350–500/місяць (брутто)

Соціальні внески (роботодавець платить  $\approx 35\%$  на зарплату).

Навчання персоналу. Перед відкриттям магазину варто організувати короткий тренінг (2–3 дні):

- продуктова лінійка: смаки, особливості, сезонність;
- історія бренду «Бісквіт-Шоколад» (для формування "амбасадорів");
- стандарти обслуговування (привітність, презентація товару, дегустації);
- робота з касою / POS-системою;
- гігієна та правила зберігання харчових продуктів.

Для забезпечення ефективної роботи фірмового магазину доцільно впровадити комбіновану систему мотивації, яка поєднує матеріальні та

нематеріальні стимули. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і формуванню лояльності працівників до компанії.

Одним із найбільш дієвих способів є запровадження бонусів за досягнення або перевиконання плану продажів. Працівники можуть отримувати щомісячні премії у вигляді фіксованого відсотка до основної заробітної плати. Також ефективним є командне преміювання – за умови виконання загального плану магазину, премію отримує весь колектив. Це стимулює співпрацю, а не конкуренцію між працівниками.

Ще одним ефективним методом є програма «таємний покупець». Періодичне тестування якості обслуговування за допомогою анонімних візитів дозволяє виявити сильні сторони персоналу і зони для покращення. Високі оцінки обслуговування можуть супроводжуватись додатковими грошовими винагородами чи іншими заохоченнями.

Доцільно також запровадити систему знижок для працівників на продукцію магазину. Це дозволить їм краще ознайомитись з асортиментом, а також формує внутрішню лояльність до бренду. Окрім цього, позитивно впливають невеликі подарунки до свят або символічні заохочення, наприклад, дегустаційні набори чи сувенірна продукція.

Корисною практикою є організація внутрішніх конкурсів, змагань і визнання найкращих працівників. Наприклад, щомісяця можна визначати «Продавця місяця» та відзначати його на дошці пошани або вручати символічну нагороду. Це формує культуру визнання, підвищує мотивацію і командний дух.

Окрему увагу варто приділити професійному розвитку працівників. Проведення навчань з продажу, культури обслуговування, знання продукції, а також мовна підтримка (наприклад, базовий курс словацької мови) сприяє зростанню кваліфікації персоналу та відкриває можливості для кар'єрного зростання всередині компанії.

Нарешті, важливо запровадити елементи нематеріальної мотивації, такі як публічне визнання досягнень, регулярний зворотний зв'язок, залучення працівників до прийняття рішень, корпоративні зустрічі. Це сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі та довіри до керівництва.

Таким чином, поєднання фінансових заохочень із нематеріальними стимулами дозволить сформувати вмотивовану, лояльну та професійну команду, що працюватиме на успішне представлення бренду «Бісквіт-Шоколад» на словацькому ринку.

Додаткові витрати:

- маркетинг та відкриття: €1000 – €3000;
- підключення до комунальних послуг, інтернет: €500 – €1000;
- бухгалтерські послуги (щомісяця): €100 – €200.

Зведена таблиця основних витрат під час відкриття фірмового магазину «Бісквіт-Шоколад» в м. Кошице Словаччина (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні витрати при відкритті фірмового магазину

Стаття витрат	Сума
Реєстрація бізнесу	€500–€1100
Оренда + депозит	€948–€1200
Ремонт і обладнання	€10000–€25000
Закупка товарів	€15000–€30000
Заробітня платня	€4800–€6480
Маркетинг, відкриття	€1000–€3000
Інше (послуги, підключення, страхування)	€1000–€2000
Разом	€33248–€68780

В якості основних способів залучення нових клієнтів магазину «Бісквіт-Шоколад» можна виділити наступні:

- яскрава рекламна вивіска над входом в торгову точку;

- роздача листівок по поштових скриньках;
- розміщення зовнішньої реклами;
- великі знижки в перший місяць роботи магазину;
- регулярне проведення акцій і конкурсів.

Асортимент кондитерського магазину повинен бути якомога різноманітнішим. Це посприє зростанню потоків клієнтів і збільшенню розміру середнього чеку покупки. Для поліпшення формування асортименту товарів можна задіяти формулу «золотого перетину», що являє собою пропорцію у вигляді відсоткового співвідношення (62%/ 38%) [22].

Так, наприклад, рекомендовано скласти товарний асортимент 362 % товарів, які користуються підвищеним попитом за рахунок доступної ціни і 38% більш дорогої продукції.

Складемо прогноз кількості реалізованої продукції та отриманого доходу від реалізації кондитерських виробів.

У Словаччині, особливо у такому туристичному місті як Кошице, існує високий попит на кондитерські вироби. На ринку Кошице присутні як місцеві пекарні та кондитерські, так і великі мережі (Billa, Lidl, Tesco та ін.). Націнка на кондитерські вироби може становити від 30 до 40%. Словаччина пропонує порівняно прозору систему оподаткування: ПДВ – 20%, податок на прибуток – 21%. Середній чек у кондитерському магазині становить 8–10 євро. Обсяг реалізації (місячний виторг) 80 клієнтів/день × 30 днів = 2400 клієнтів/міс. Середній чек 9 євро. Тоді обсяг реалізації ≈ 21600 євро/місяць.

Якщо витрати (постійні + змінні): 7000 € + 9640 € = 16640 €, то прибуток у хорошому сценарії може становити 20–25%, тобто 4000–6000 €/міс.

Розрахуємо точку беззбитковості для магазину «Бісквіт-Шоколад» у м. Кошице [25].

Змінні витрати на одного клієнта: розраховуються за формулою (3.1):

$$V_c = \frac{V_v}{N}, \quad (3.1)$$

де  $V_c$  – змінні витрати на одного клієнта;

$V_1$  – загальні змінні витрати;

$N$  – кількість клієнтів.

$$V_c = \frac{9640 \text{ €}}{2400 \text{ клієнтів/міс}} = 4.02 \text{ € на одного клієнта,}$$

Маржинальний дохід (3.2):

$$M_c = R_c - V_c, \quad (3.2)$$

де  $M_c$  – маржинальний дохід на одного клієнта;

$R_c$  – дохід на одного клієнта (виручка);

$V_c$  – змінні витрати на одного клієнта.

$$M_c = 9 \text{ €} - 4.02 \text{ €} = 4.98 \text{ €}$$

Точка беззбитковості в клієнтах (3.3):

$$N_{\text{break}} = \frac{F}{M_c}, \quad (3.3)$$

де  $N_{\text{break}}$  – кількість клієнтів для досягнення беззбитковості;

$F$  – постійні витрати;

$M_c$  – маржинальний дохід на одного клієнта.

$$N_{\text{break}} = \frac{7000 \text{ €}}{4.98 \text{ €}} = 1406 \text{ клієнтів}$$

Точка беззбитковості в грошах (3.4):

$$R_{\text{break}} = F \times MF, \quad (3.4)$$

де  $R_{\text{break}}$  – точка беззбитковості в грошах (тобто потрібна виручка);

$F$  – постійні витрати;

$MR$  – маржинальна рентабельність (маржинальний дохід / виручка).

$$R_{\text{break}} = 1406 \times 9 \text{ €} \approx 12654 \text{ €}$$

Прогнозований місячний дохід магазину «Бісквіт-Шоколад» складає 21600 €, що перевищує точку беззбитковості на  $\approx 8\,946 \text{ €}$  ( $21\,600 - 12\,654$ ).

Магазин має потенціал працювати з прибутком  $\approx 4\,960 \text{ €}$  на місяць.

Рентабельність продажів (3.5):

$$ROS = \frac{P}{R} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де  $ROS$  – рентабельність продажів (%);

$P$  – чистий прибуток (після всіх витрат);

$R$  – загальна виручка (дохід).

$$ROS = \frac{4960}{21600} \times 100\% = 22.96\%$$

Це означає, що майже 23% від виручки – чистий прибуток, що є добрим показником для роздрібно́ї торгівлі.

Щоб покращити показники необхідно працюйте над збільшенням середнього чека. Для цього потрібно впровадити апселлінг (продаж додаткових товари: кави, чая, десертів), проводити акції типу «2+1», щоб стимулювати більші покупки. Залучати більше покупців за рахунок бонусних програм, постійних знижок для повторних покупців, створювати клуб клієнтів

зі спеціальними пропозиціями. Вивчіть, коли найбільший потік покупців, і підсилюйте присутність реклами акцій саме в ці години.

Якщо обсяг продажів стабільно вищий за точку беззбитковості, можна подумати про: розширення площі; відкриття другого магазину, онлайн-продажі (доставка, соцмережі).

### **3.3 Розробка маршруту та вартості доставки продукції, автомобільним транспортом, у фірмовий магазин «Бісквіт-шоколад» м. Кошице, Словаччина**

Продукція, що доставлятиметься до фірмового магазину «Бісквіт-Шоколад» у Кошице, належить до категорії харчових продуктів неживотного походження. Основними товарними позиціями є шоколад, батончики, бісквіти, цукерки, печиво, вафлі та інші солодощі. Вантаж не є небезпечним, не вимагає спеціальних умов поводження як із рідкими або сипучими речовинами.

Вантаж має помірну вагу, але значний обсяг – це переважно коробки з продукцією, які укладаються на палети. Особливістю є чутливість до температурного режиму, вологості та механічного впливу (наприклад, ударів або стиснення).

Продукція транспортується у фірмових картонних коробках по 10–25 кг. Для зручності перевезення і розвантаження, коробки укладаються на європалети розміром 1200×800 мм та обгортаються стрейч-плівкою для захисту від вологи, пилу та зміщення під час руху.

Оптимальним варіантом є використання рефрижераторів на 10 тонн. Рефрижератори забезпечують активне охолодження та контроль температури протягом усього маршруту.

Вантажний відсік повинен бути чистим, без сторонніх запахів, з гладкими легко мийними стінками. Бажано наявність температурного реєстратора, який фіксує умови перевезення для митного та внутрішнього

контролю. Пломбування вантажу є обов'язковим при міжнародних перевезеннях.

Автомобіль повинен мати сертифікат, що дозволяє перевезення харчових продуктів (в Україні – сертифікат відповідності транспорту гігієнічним нормам, у ЄС – допуск на перевезення продуктів харчування). Водій також має мати медичну книжку та допуск до міжнародних перевезень.

Серед документації потрібно мати:

1) Міжнародна товарно-транспортна накладна – оформлюється для кожного міжнародного вантажного перевезення. Містить інформацію про вантаж, маршрут, відправника та отримувача, а також умови перевезення.

2) Інвойс та пакувальний лист – Інвойс підтверджує комерційну цінність товару – вказує вартість, кількість, валюту та інші деталі. Пакувальний лист деталізує, що саме міститься в кожній коробці або на кожній палеті.

3) Сертифікати – підтверджують відповідність продукції нормам харчової безпеки. Для Словаччини іноді вимагають санітарний або фітосанітарний сертифікат.

4) Митні документи – необхідно оформити експортну митну декларацію (EX-1). Для зменшення мита у ЄС рекомендується мати сертифікат походження EUR.1 або декларацію на рахунку-фактурі.

Доставка продукції з міста Харків (Україна) до фірмового магазину «Бісквіт-Шоколад» у місті Кошице (Словаччина) автомобільним транспортом передбачає проходження транзитного маршруту через центральну та західну частини України, з подальшим перетином державного кордону на пункті пропуску «Ужгород – Вишне Немецьке», та рухом територією Словаччини до пункту призначення. Загальна довжина маршруту становить приблизно 1400 км, а час у дорозі — близько 2–3 днів з урахуванням зупинок, часу на митне оформлення та можливих заторів (рис. 3.1).

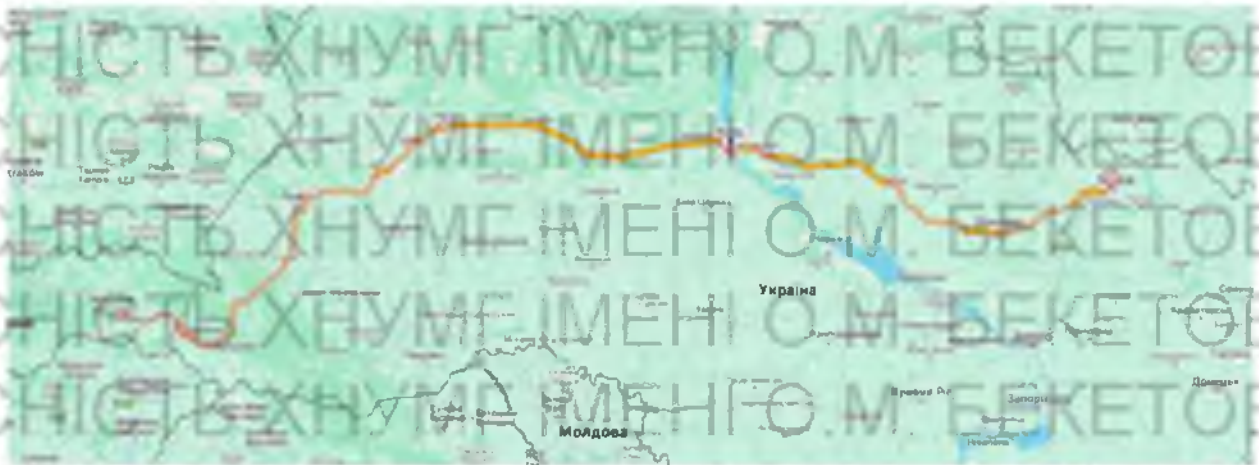


Рисунок 3.1 – Маршрут «Харків — Кошице»

Перший етап маршруту – від Харкова до Києва – передбачає рух трасою М03 через Полтаву. Ця ділянка має якісне покриття та інтенсивний рух вантажного транспорту. Загальна відстань — близько 480 км (рис. 3.2). На в'їзді до Києва можливе утворення заторів, особливо у години пік. Рекомендується планувати виїзд з Харкова вранці, щоб досягти Києва до вечора.



Рисунок 3.2 – Маршрут «Харків — Київ»

Другий етап – Київ – Львів – проходить трасою міжнародного значення М06 через Житомир, Рівне, Броди. Дорога рівна, з нещодавно оновленим покриттям, обладнана зонами для відпочинку, АЗС та придорожнім сервісом.

Відстань на цьому етапі – близько 540 км (рис. 3.3). Це одна з найзручніших ділянок у логістичному сенсі, проте на під'їзді до Львова можливі затори через міський трафік.



Рисунок 3.3 – Маршрут «Київ — Львів»

На третьому етапі вантаж прямує з Львова до Ужгорода через Стрий, Сколе, Мукачево. Траса також позначена як М06, але має гірський рельєф. Загальна довжина маршруту – приблизно 270 км (рис. 3.4). Ця ділянка вимагає підвищеної уваги через серпантини, круті спуски і підйоми, а також можливі ремонти дорожнього полотна. Водієві рекомендується ретельно перевірити гальмівну систему перед в'їздом у гірську місцевість.

Наступний важливий етап – перетин державного кордону в пункті пропуску «Ужгород – Вишне Немецьке». Цей КПП призначений для міжнародного вантажного руху. Тут здійснюється митне оформлення, пред'явлення сертифікатів на продукцію, документів CMR, інвойсу, експортної декларації та, за потреби, сертифіката EUR.1. Час проходження кордону може змінюватися залежно від черг – у середньому це 3–6 годин, іноді до 12 годин у період пікових навантажень.

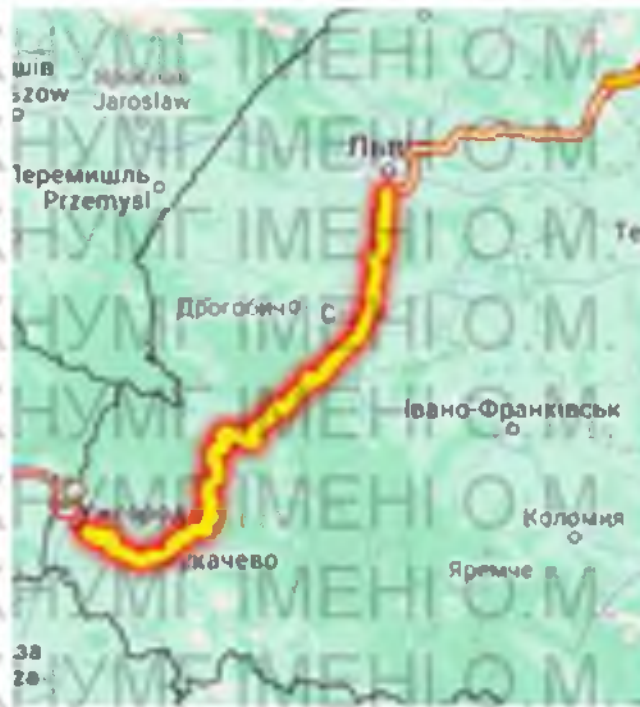


Рисунок 3.4 – Маршрут «Львів — Ужгород»

Після в'їзду на територію Словаччини транспорт прямує до Кошице – обласного центру на сході країни. Відстань від кордону до Кошице становить близько 95 км (рис. 3.5). Основні міста на шляху: Михайлівці далі автошляхом R4/E58. Дороги високої якості, з мінімальним трафіком. Для проїзду вантажного транспорту в Словаччині потрібна електронна віньєтка або електронна оплата проїзду через систему eMyto, в залежності від ваги автомобіля.



Рисунок 3.5 – Маршрут «Митниця — Кошице»

Перший день маршруту починається з виїзду з Харкова приблизно о 06:00. Рух відбувається трасою М03 через Полтаву, Лубни до Києва, а далі – на трасу М06 через Житомир. Після 4,5 годин керування водій повинен зробити першу перерву. Оптимальним місцем для цього є околиці Пирятина або Лубен, де є АЗС та невеликі стоянки. Перерва триває щонайменше 45 хвилин. Після неї водій продовжує рух у напрямку Києва, Житомира і досягає Звягеля (Новоград-Волинський), де можна зробити другу перерву приблизно о 15:30. Ця зупинка також триває щонайменше 45 хвилин.

Далі маршрут прямує до м. Рівне, куди водій прибуває приблизно о 18:00. Це зручне місце для ночівлі, адже тут є кілька готелів і ТІR-паркінгів (наприклад, готель "4x4", СТО або АЗС WOG/OKKO). За день водій проходить орієнтовно 850 км, при цьому дотримується максимально допустимого часу керування – 9 годин. На цьому етапі обов'язково слід забезпечити водію щоденний відпочинок тривалістю не менше 11 годин.

Другий день починається з виїзду з Рівного близько 05:30. Рух триває трасою М06 через Броди, Львів, Стрий у напрямку Ужгорода. Після перших 4,5 годин керування рекомендується зупинитися у м. Стрий або на одному з придорожніх паркінгів неподалік (АЗС WOG, OKKO або спеціальні стоянки). Після 45-хвилинної перерви водій продовжує шлях через Сваляву, Мукачево до Ужгорода.

Прибуття в Ужгород очікується приблизно о 13:30–14:00. Далі слідує оформлення документів на пункті пропуску "Ужгород – Вишне Немецьке", що може зайняти від 3 до 6 годин (або довше у разі черг). Якщо водій не вичерпав щоденну норму керування, після проходження кордону можна одразу продовжити рух. Утім, частіше за все рекомендується зупинитися на відпочинок або в Ужгороді, або вже на словацькій стороні – у місті Михайлівці, де є придатні умови для ночівлі та стоянки вантажівок.

Третій день (за потреби) включає останній короткий етап – близько 95 км територією Словаччини. Після виїзду з Михайлівців рух продовжується автошляхом R4 до міста Кошице. Цей відрізок займає близько 1,5 години. Він

проходить дорогами з якісним покриттям та помірним трафіком. Якщо водій використав усю дозволenu норму часу за два попередні дні, цей етап можна здійснити після обов'язкового щоденного або щотижневого відпочинку.

Таким чином, маршрут поділений на два основних робочих дні з можливістю завершення доставки на третій день. Водій не перевищує дозволений добовий і тижневий час керування, має щонайменше дві перерви щодня та щоденний період відпочинку. Такий підхід забезпечує як відповідність законодавству, так і безпечні умови перевезення вантажу (табл. 3.3, рис. 3.6).

Таблиця 3.3 – Підсумок робочого часу водіїв

День	Відстань	Керування	Перерви	Нічна зупинка
1	850 км.	9 год.	2 (Лубни, Звягель)	Рівне
2	400 км	8 год.	1 (Стрий)	Ужгород
3 (опц.)	95 км.	1,5 год.	-	Кошице

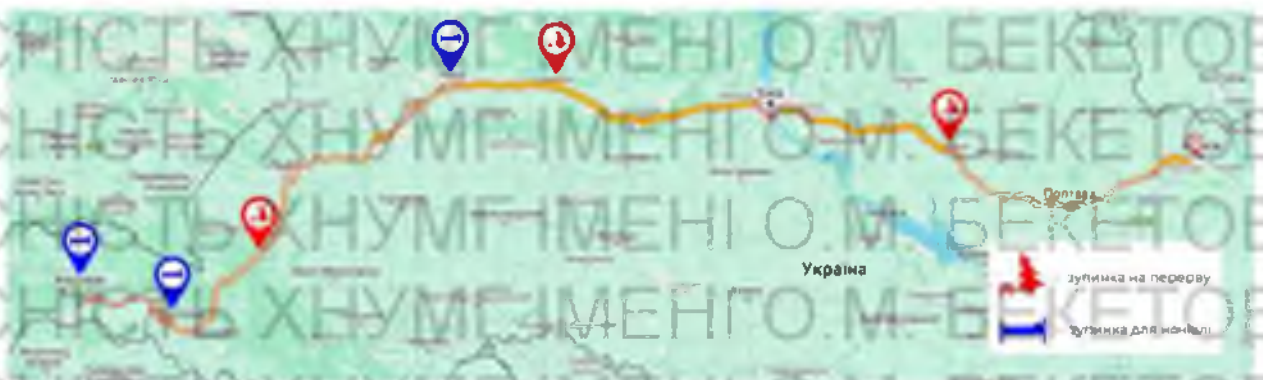


Рисунок 3.6 – Місця зупинок на мапі

Першу зупинку для перевірки стану авто і дозаправки можна запланувати вже після виїзду з Харкова. На трасі М03 поблизу м. Валки розташована велика АЗС ОККО, яка часто використовується вантажним

транспорт. Це зручне місце для перевірки тиску в шинах, рівня мастила або першої легкої перерви в дорозі.

Наступна зупинка доцільна в районі м. Пирятин, між Полтавою та Києвом. Тут на трасі М03 є WOG або ОККО, що мають достатньо місця для фур, затишні кафе та санітарні умови. Ця ділянка дозволяє зручно дозаправитися перед в'їздом у Київську область і столичну об'їзну.

На ділянці Київ — Житомир — Рівне (траса М06) оптимально запланувати зупинку на АЗС KLO біля м. Києва. Це місце часто обирають далекобійники для перепочинку — тут можна пообідати, прийняти душ і підготуватися до наступного відрізка.

При русі в напрямку Львова рекомендується ще одна зупинка в районі м. Броди. Тут розташовано ОККО, який зручно розміщений прямо біля дороги, має мінімаркет та зону відпочинку. Це забезпечує підготовку перед гірським відрізком дороги на Закарпаття.

На відрізку Львів — Ужгород (через Сваляву або Мукачево) дорога ускладнюється через серпантини та перевали. Тому перед перетином кордону варто зупинитися на WOG або ОККО в Мукачевому, щоби повністю дозаправити бак та перевірити технічний стан транспорту.

Після перетину кордону (пункт Вишне Немецьке), перед Кошице, можна зробити останню зупинку на Slovnaft або OMV — словенських або австрійських АЗС. Такі заправки мають високий стандарт обслуговування, часто надають окремі паркувальні місця для вантажівок і дозволяють провести фінальну зупинку перед прибуттям до магазину в м. Кошице.

Усього на маршруті рекомендовано щонайменше 6 зупинок для заправки, що покривають кожні 200–300 км шляху. Це відповідає технічним потребам фури та нормам праці й відпочинку водіїв відповідно до українського і європейського законодавства (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Місця заправок на мапі

Для здійснення міжнародного вантажного перевезення продукції автомобільним транспортом із Харкова до Кошице (Словаччина), необхідно підготувати повний пакет супровідних документів. Вони охоплюють транспортну, митну, комерційну та спеціалізовану (санітарну або технічну) документацію. Враховуючи, що йдеться про продукцію харчового призначення, вимоги до пакета документів є особливо суворими як з боку України, так і з боку Європейського Союзу [24].

Насамперед, необхідно мати міжнародну товарно-транспортну накладну (CMR). Це ключовий документ при перевезенні товару за міжнародними угодами. У ній зазначається маршрут перевезення, дані про вантаж, відправника, одержувача та умови транспортування. CMR випикується щонайменше у трьох екземплярах — для відправника, перевізника та одержувача. До того ж, на території України використовується внутрішня товарно-транспортна накладна (ТТН), яка засвідчує факт передачі вантажу для перевезення та фіксує його переміщення до митного кордону.

Наступна група документів — це комерційна документація. До неї входить рахунок-фактура, у якому вказано вартість, кількість, опис товару та умови продажу. Цей документ повинен бути оформлений англійською або словацькою мовою. Разом із рахунком додається пакувальний лист, що містить деталізований опис вмісту кожної упаковки або ящика — найменування, кількість одиниць, вага та об'єм.

Важливим блоком є митні документи. Передусім оформлюється експортна митна декларація (EX-1 або MRN) — через систему NCTS на митниці України. Вона підтверджує експортний статус вантажу та дозволяє його вивезення за межі країни. Після цього, при в'їзді до ЄС через Словаччину, оформлюється транзитна декларація T1, яка забезпечує контроль за переміщенням товару в межах Європейського Союзу до остаточного пункту доставки (м. Кошице).

Документи, що підтверджують правомірність перевезення, включають свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, міжнародну ліцензію на вантажні перевезення, а також чинний поліс страхування цивільної відповідальності — “Зелена картка”. Крім цього, водій повинен мати посвідчення водія категорії С або СЕ, чіп-карту для тахографа, а також довідку про допуск до міжнародних перевезень, що підтверджує його професійну компетентність. За потреби, особливо у випадку перевезення харчових товарів, водій має пред'явити санітарну книжку та медичну довідку.

Оскільки мова йде про харчову продукцію, додатково необхідні сертифікати якості або відповідності, які підтверджують, що товар відповідає державним і міжнародним стандартам. Якщо продукція містить інгредієнти тваринного походження (молоко, яйця тощо), можуть знадобитися ветеринарні або фітосанітарні сертифікати. Також варто отримати сертифікат походження товару (наприклад, форма EUR.1), що може дати право на зниження або скасування митних зборів при ввезенні на територію ЄС.

Основною складовою є транспортна ставка за перевезення. Відстань між Харковом і Кошице за оптимальним маршрутом складає приблизно 1 350 км. Для європейських напрямків середня вартість 1 км пробігу для стандартної тентованої фури коливається від 1,5 до 1,8 євро (враховуючи порожнє повернення, пальне, оплату водієві, знос авто). В нашому розрахунку беремо середню ставку 1,6 євро/км. Таким чином, базова вартість перевезення складе:

Вартість доставки (3.6):

$$C = D \times T_k, \quad (3.6)$$

де  $C$  – вартість доставки;

$D$  – відстань у кілометрах;

$T_k$  – тариф за 1 км (грн/км).

$$1350 \text{ км} \times 1,6 \text{ євро} = 2160 \text{ євро.}$$

Наступна важлива категорія витрат — митне оформлення. На українському боці потрібно сплатити послуги брокера для оформлення експортної декларації (EX-1), що коштує орієнтовно 50–100 євро. При перетині кордону з ЄС оформлюється транзитна декларація T1 — ще близько 80–100 євро. За потреби, у Словаччині може знадобитися митне представництво, яке також коштує 50–100 євро. Сумарно митні витрати складають приблизно 200–250 євро.

Ще один обов'язковий елемент — страхування вантажу. Зазвичай страхується вартість вантажу, наприклад, на суму 20 000 євро. Тариф становить 0,1–0,2% від цієї вартості, тобто орієнтовно 20–40 євро.

Додатково враховується оплата за користування платними дорогами в країнах ЄС. У Словаччині використовується система електронної оплати e-Toll. Орієнтовна вартість проїзду для вантажівки з причепом становить 10–15 євро за увесь маршрут на території Словаччини ( $\approx 100$  км). Це невелика, але обов'язкова сума — приблизно 10–15 євро.

У підсумку, сумарна вартість перевезення вантажу автомобільним транспортом з Харкова до Кошице становить близько 2 400–2 500 євро (табл. 3.4). Ця ціна включає всі стандартні витрати і є середньоринковою для подібного маршруту. Остаточна сума може змінюватися в залежності від сезону, потреби в додатковому обладнанні, особливих умов доставки, та інших нюансів логістики.

Табл. 3.4 – Підсумковий розрахунок доставки

Складова	Сума, €
Основна ставка перевезення	2 160
Митне оформлення (обидві сторони)	200–250
Страхування вантажу	20–40
Оплата доріг у Словаччині	10–15
Разом (приблизно)	2 400–2 465

Основна продукція магазину — це харчові солодощі (печиво, цукерки, шоколад, вафлі тощо), які потребують спеціальних умов транспортування, зокрема температурного контролю. Для доставки передбачено використання 10-тонного рефрижератора, здатного перевозити до 10 000 кг товару на одному рейсі. Така кількість продукції упаковується в коробки по 10–25 кг і розміщується на європалетах.

Прогнозований рівень продажів магазину становить приблизно 21600 євро на місяць, при середньому чеку 9 євро. Це відповідає близько 2400 клієнтам щомісячно. З огляду на асортимент і середню вагу товарної одиниці, одна повністю завантажена фура здатна забезпечити потреби магазину щонайменше на один місяць.

З урахуванням цього, оптимальна інтенсивність поставок становить одну доставку на місяць. У святкові періоди або під час маркетингових акцій, коли очікується зростання попиту, можливе збільшення частоти поставок до двох на місяць.

### 3.4 Очікуваний ефект від впровадження стратегії

Очікуваний ефект від реалізації стратегії відкриття дистрибуції Корпорації «Бісквіт-Шоколад» у місті Кошице, Словаччина можна сформулювати за кількома ключовими напрямками:

1) Розширення географії збуту продукції – це стратегічно важливий крок для збільшення частки корпорації на європейському ринку. Місто Кошице є перспективною точкою входу до Словаччини завдяки високій концентрації українських споживачів і відносно низьким витратам на оренду. Це забезпечить поступовий розвиток експортного потенціалу компанії.

2) Підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні – фірмовий магазин у Словаччині стане візитною карткою корпорації у ЄС. Завдяки використанню фірмового стилю, оформлення, брендovanого обслуговування та маркетингових активностей буде сформовано позитивне сприйняття бренду серед нових клієнтів.

3) Зростання обсягів продажів і прибутковості – очікується, що за умов досягнення прогнозованого місячного обсягу продажів у 21 600 євро та ефективного управління витратами, магазин працюватиме з чистим прибутком у межах 4 000–6 000 євро щомісячно. Рентабельність продажів може становити близько 23%, що є хорошим показником для роздрібно́ї торгівлі.

4) Зміцнення логістичної інфраструктури – реалізація доставки продукції з Харкова до Кошице за налагодженим маршрутом дозволить створити сталу модель транспортування. Це сприятиме регулярному та своєчасному поповненню запасів магазину та може стати основою для майбутнього масштабування на інші міста ЄС.

5) Набуття досвіду виходу на ринки Європейського Союзу – цей крок дозволить Корпорації «Бісквіт-Шоколад» адаптувати бізнес-процеси до вимог європейського ринку (логістика, сертифікація, маркетинг, споживчі вподобання). Отриманий досвід можна буде використати для відкриття нових торгових точок або дистрибуторських каналів у інших країнах ЄС.

6) Підвищення конкурентоспроможності – завдяки поєднанню помірних цін, високої якості продукції та належного сервісу, компанія зможе конкурувати з місцевими брендами та зарекомендувати себе як стабільного і надійного постачальника солодоців на новому ринку.

7) Соціально-економічний ефект – відкриття магазину передбачає створення нових робочих місць, що має позитивне значення як для місцевої економіки, так і для української громади в Словаччині. Це також підтримує імідж соціально відповідального бізнесу.

Реалізація стратегії виходу на новий міжнародний ринок спричиняє зростання потреби у збільшенні виробничих потужностей. Зважаючи на новий обсяг попиту, виробнику необхідно планувати випуск продукції з урахуванням стабільних щомісячних поставок за кордон. Це вимагає чіткішого виробничого графіку, контролю якості та ефективного управління запасами.

Крім того, вихід на європейський ринок вимагає адаптації продукції до вимог ЄС. Це включає зміну упаковки, переклад маркування, приведення складу у відповідність до норм, отримання сертифікатів якості. Також необхідна робота над асортиментом з урахуванням смакових вподобань споживачів у Словаччині.

Позитивним наслідком для виробника є підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні, формування позитивного іміджу експортера та створення основи для подальшої експансії на інші європейські ринки.

Запуск регулярних поставок до м. Кошице означає формування сталого логістичного маршруту «Харків — Кошице», з періодичністю в середньому раз на місяць. Для забезпечення якісного перевезення солодошів використовуються рефрижератори, які підтримують оптимальний температурний режим. Це накладає додаткові вимоги до стану транспорту, його оснащення та наявності відповідних дозволів.

Важливим фактором є дотримання нормативів водійської праці — режиму керування, обов'язкових перерв і відпочинку. Паралельно транспортна система має забезпечити належне документальне супроводження вантажу: оформлення CMR, інвойсів, сертифікатів, декларацій.

Також збільшується навантаження на логістичних менеджерів, які відповідають за координацію поставок, контроль витрат, проходження

митниці та моніторинг безпеки вантажу. Це вимагає професійного планування та передбачуваності всіх етапів перевезення.

Фірмовий магазин у Словаччині стає не лише торговою точкою, а й логістичним вузлом, відповідальним за прийом, зберігання і реалізацію продукції. Він має забезпечити наявність усього асортименту, уникати надлишків і дефіциту товару, що потребує точного прогнозування попиту й тісної співпраці з виробником.

Дистрибутору необхідно адаптувати маркетинг до місцевої аудиторії — проводити локальні акції, використовувати словацьку мову в комунікації, враховувати культурні особливості. Він також відповідає за якість обслуговування клієнтів, що на пряму впливає на репутацію бренду «Бісквіт-Шоколад» у новому середовищі.

Крім того, дистрибутор виступає амбасадором української торгової марки у Європі. Успішна діяльність магазину зміцнить довіру до української продукції серед європейських споживачів і створить умови для масштабування — відкриття нових точок або вихід на оптові ринки.

### **3.5 Висновок по розділу**

У третьому розділі було розроблено комплексну стратегію виходу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» на міжнародний ринок шляхом відкриття фірмового магазину у місті Кошице, Словаччина. Обґрунтовано необхідність розширення дистрибуції за межі України з огляду на зростаючу конкуренцію, насичення внутрішнього ринку та перспективи європейського ринку солодошів.

Проаналізовано сучасні підходи до міжнародного маркетингу, визначено ключові інструменти просування продукції за кордон, зокрема цифровий маркетинг, персоналізацію реклами, локалізацію бренду та використання соціальних мереж. Особливу увагу приділено важливості

адаптації маркетингових стратегій до культурних та економічних умов цільового ринку.

Проведено розрахунок витрат, необхідних для відкриття фірмового магазину в Словаччині, запропоновано оптимальну модель організації його діяльності, структуру персоналу, систему мотивації та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Деталізовано маршрут доставки продукції з м. Харків до м. Кошице з урахуванням логістичних, митних і транспортних вимог. Запропоновано оптимальну частоту поставок та оцінено витрати на транспортування.

Очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту передбачає не лише стабільний щомісячний прибуток, але й підвищення впізнаваності бренду на європейському ринку, формування позитивного іміджу українського виробника, набуття досвіду міжнародної торгівлі та створення умов для подальшого масштабування бізнесу.

Таким чином, запропонована стратегія виходу на ринок Словаччини є економічно доцільною, логістично обґрунтованою та перспективною з погляду довгострокового розвитку Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

## ВИСНОВКИ

Бізнес-проект є дієвим інструментом управління, що слугує основою для всієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Він дає змогу здійснювати аналіз, контроль і оцінку ефективності реалізації підприємницької ініціативи, а також виявляти відхилення від запланованого курсу та оперативно вносити необхідні корективи у стратегію розвитку бізнесу.

Дистрибуція – це шлях, яким товар потрапляє від виробника до покупця. Якщо все зробити правильно, то продукт потрапить до клієнта швидко, без затримок, у потрібній кількості і якості. У цьому процесі беруть участь: постачальники сировини, виробники, склади, перевізники, продавці, а в кінці – споживач. Усі ці ланки мають працювати злагоджено, як єдина команда.

Логістика – це не просто доставка. Це і зберігання товару, і вибір транспорту, і контроль над тим, де саме зараз знаходиться товар. Якщо логістика працює добре – компанія економить гроші та час. Компанії повинні будувати свої логістичні системи з урахуванням місця проживання клієнтів, частоти замовлень, витрат на транспорт і оренду складів.

Компанія «Бісквіт-Шоколад» хоче збільшити прибутки, і для цього потрібно вийти за межі України. Вона вже має досвід експорту, тож цілком готова розширюватися. В результаті досліджень та аналізу зроблено висновок, що для старту роздрібних продажів на закордонному ринку оптимально обрати Словаччину. Щоб продавати більше, стати відомішими закордоном, краще використовувати свої торгівельні потужності та не залежати тільки від українського ринку.

Щоб успішно продавати свої солодощі закордоном, компанії треба мати чітку маркетингову стратегію: знати своїх клієнтів, адаптувати упаковку і рекламу під місцеві смаки, активно використовувати соцмережі та інші

онлайн-інструменти. Для освоєння Словацького ринку збуту обрано місто Кошице. Воно має низку переваг для організації успішного проекту:

- близькість до кордону з Україною, це робить логістику швидкою та дешевою;
- в Кошиці та регіоні проживає багато українців - як постійних мігрантів, так і біженців;
- в Кошиці поки що мало спеціалізованих магазинів з українськими товарами;
- багатьом цікаво скуштувати українську кухню, напої, сувеніри, особливо молодим людям та сім'ям;
- університетське та туристичне місто;
- доступна оренда та логістика.

Попередні розрахунки показали, що магазин «Бісквіт-Шоколад» зможе швидко подолати точку беззбитковості та вийти на рентабельність 23%. Навіть при помірних продажах магазин може приносити стабільний прибуток. Вже з першого місяця очікується прибутковість, якщо продажі будуть стабільними.

Логістичний маршрут доставки «Харків – Кошице» складає ~1350 км, та займе приблизно 2–3 доби. Загальна орієнтовна вартість доставки рефрижератор на 10 тон (охолодження та контроль температури), 2400–2500 €.

Ринок Словаччини дуже сприятливий для українських виробників, і якщо Корпорація «Бісквіт-Шоколад» зможе ефективно керувати витратами та логістикою, дистрибуція кондитерських виробів може бути вигідною.

Географічне положення Словаччини, як стартового майданчика для виходу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» на міжнародний ринок, і адаптація бізнес-процесів до зони євро, дозволить запланувати подальші кроки для просування та впізнаваності бренду «Бісквіт-Шоколад» в інших країнах Європи.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мережа розподілу. Потік товарів від виробника або постачальника до кінцевого споживача. Доступ:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/distribution-network/>

2. Council of Supply Chain Management Professionals. (2024). Доступ:

<https://cscmp.org>

3. Логістика - наука про організацію і вдосконалення матеріалопотоків.

Доступ: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logistic11.pdf>

4. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с.

5. Писар Н. Дослідження поведінки логістичної системи підприємства.

Доступ:

<http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11802/1/Писар%20Н.Б.%20С.150-153.pdf>

6. Важливі поради щодо ефективного управління логістикою: веб-сайт.

Доступ: <https://www.logmore.com/post/tips-for-effective-transportation-and-logistics-management>

7. 100 Кращих кондитерських компаній 2019. Доступ:

<https://www.candyindustry.com/articles/88488-the-2019-top-100-candy-companies>

8. Л. С. Шевченко. Економіка підприємства. Навчальний посібник. - Харків: 2011. - 205 с.

9. Н. С. Косар. Н. Є. Кусьо. Аналіз ефективності системи дистрибуції, 2002. - 303-309 с.

10. Гриненко В. В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. - Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. - 147 с.

11. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством: стаття. - Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. - 6 с.

12. Офіційний сайт КОРПОРАЦІЯ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД». Доступ: <https://biscuit.com.ua/>
13. Донцун А., Однолько В. Аналіз ринку кондитерських виробів України: проблеми та перспективи розвитку. Доступ: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/257/pdf/67-84.pdf>
14. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Електронний ресурс. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
15. Зяцькова Є. В., Полякова О. Б. Міжнародний маркетинг та його роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Студентський науковий форум: матеріали VII Міжнар. студентської електронної науч. конф.
16. Куртіна І. О., Добрянська В. В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. Молодий вчений, 2014. № 7(10). - 38–40 с.
17. Осипова Є. Л. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах / Є. Л. Осипова // Водний транспорт, - 2015. - Вип. 1. – 133 - 139 с.
18. Перський Ю. К., Новикова П. В. Інтернаціоналізація української компанії: роль і завдання менеджерів. Вісник ПНИП. Соціально-економічні науки, 2012 № 16 (41). – 39 - 40 с.
19. Пугачевська К. Й. Особливості просування товарів на міжнародні ринки / К. Й. Пугачевська, А. Г. Лизанець, В. Е. Полянська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2020. - Вип. 1. – 132 - 137 с.
20. Сокол П. М. Управління просуванням товарів промислового призначення на зовнішніх ринках [Електронний ресурс] / П. М. Сокол, М. М. Недзельська // Економіка і регіон. - 2015. - № 2. - С. 25 - 30.
21. Тельнов А. С. Маркетингові технології просування якісних товарів: зарубіжний досвід / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2018. - № 5(2). – 159 - 163 с.
22. Христофор О. Удосконалення каналів просування товарного потоку в роздрібну мережу / О. Христофор, Д. Неділько // Збірник наукових праць

Державного економіко-технологічного університету транспорту. Економіка і управління, 2015. - Вип. 34. – 454 – 463 с.

23. Цвюк Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства / Д. Р.

Цвюк, Н. П. Яворська // Економіка та управління підприємствами, 2017. – Випуск 5(61). – 141 – 146 с.

24. Чабаров В. О. Впровадження механізму просування товарів на міжнародних ринках національними виробниками / В. О. Чабаров, Т. М.

Черевата, О. В. Євтушок // Економічний простір, 2020. - № 157. – 13 – 16 с.

25. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посібник / О.М. Ястремська // Харківський національний економічний ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. — 191 с.