**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: «Удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу
Куриленко А.К.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Куриленко Артем Костянтинович

1. Тема роботи «Удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»»
керівник роботи: Сухарева К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

14 таблиць

4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Сухарева К.В. | | |
| 2 | Сухарева К.В. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-20.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ А. К. Куриленко
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 55 с., 4 рис., 14 табл., 50 джерел.

Об'єкт дослідження - система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства в умовах зовнішньоекономічних та воєнних ризиків.

Предмет дослідження - процеси удосконалення адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції на прикладі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», з урахуванням трансформації каналів реалізації, логістичного забезпечення, взаємодії з міжнародними постачальниками, цифровізації бізнес-процесів та змін у ринковому середовищі.

Метою роботи є комплексне дослідження системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення в умовах підвищених зовнішніх ризиків і цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом встановлено теоретичні засади сутності, ролі та складових міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства та механізми їх адміністрування. Здобувач проаналізував особливості функціонування міжнародного ринку роздрібної торгівлі взуттям та одягом з урахуванням сучасних тенденцій і викликів. Охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Проведено аналіз організації та ефективності системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства та наведено рекомендації щодо її удосконалення.

АДМІНІСТРУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ІМПОРТНІ ПОТОКИ, ЗБУТ, ПРОДУКЦІЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО

# ABSTRACT

Bachelor's thesis: 55 pages, 4 figures, 14 tables, 50 sources.

The object of the study is the system of administration of international business processes of sales of the enterprise's products in the conditions of foreign economic and military risks.

The subject of the study is the processes of improving the administration of international business processes of sales of products on the example of LLC "INTERTOP UKRAINE", taking into account the transformation of sales channels, logistics, interaction with international suppliers, digitalization of business processes and changes in the market environment.

The purpose of the work is a comprehensive study of the system of administration of international business processes of sales of products of LLC "INTERTOP UKRAINE" and the development of scientifically based recommendations for its improvement in the conditions of increased external risks and digital transformation of the economy.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach of formalization and economic and mathematical modeling.

In the work, the student established the theoretical principles of the essence, role and components of international business processes of sales of the enterprise's products and the mechanisms of their administration. The applicant analyzed the features of the functioning of the international footwear and clothing retail market, taking into account modern trends and challenges. The economic activities of INTERTOP UKRAINE LLC are characterized. The organization and efficiency of the administration system for international business processes for the sale of the enterprise's products are analyzed and recommendations for its improvement are given.

ADMINISTRATION, EFFICIENCY, BUSINESS PROCESSES, IMPORT FLOWS, SALES, PRODUCTION, IMPROVEMENT, ENTERPRISE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…….…..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА …….... 9
1.1 Сутність, роль та складові міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства ……... 9
1.2 Організаційно-економічні механізми адміністрування міжнародної збутової діяльності…….……....……..15
1.3 Особливості функціонування міжнародного ринку роздрібної торгівлі взуттям та одягом в умовах глобальних викликів…….…….20
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» ……... 24
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» ……..……..24
2.2 Аналіз організації та ефективності системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» …...……..... 36
2.3 Напрями удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» ……43
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....52

# ВСТУП

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та цифровізації бізнесу особливого значення набуває ефективне управління міжнародними бізнес-процесами збуту продукції підприємства. Сучасні підприємства, що функціонують у сфері роздрібної торгівлі, змушені адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, зокрема трансформації споживчих переваг, розвитку електронної комерції, ускладнення логістичних ланцюгів та впливу зовнішньоекономічних і воєнних ризиків.

Для українських компаній, зокрема тих, що працюють у сегменті fashion-ритейлу, питання ефективної організації та адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту є особливо актуальним. Висока залежність від імпортних поставок, валютні коливання, логістичні обмеження та необхідність інтеграції онлайн- і офлайн-каналів продажу потребують впровадження сучасних управлінських підходів і цифрових технологій.

Одним із провідних підприємств на українському ринку роздрібної торгівлі взуттям та одягом є ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», яке активно впроваджує омніканальну модель збуту та сучасні інструменти управління бізнес-процесами. Разом із тим, діяльність підприємства супроводжується низкою проблем, пов’язаних із організацією міжнародних поставок, управлінням товарними запасами, логістикою та ефективністю адміністрування збутових процесів, що обумовлює необхідність їх подальшого вдосконалення.

Об'єкт дослідження - система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства в умовах зовнішньоекономічних та воєнних ризиків.

Предмет дослідження - процеси удосконалення адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції на прикладі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», з урахуванням трансформації каналів реалізації, логістичного забезпечення, взаємодії з міжнародними постачальниками, цифровізації бізнес-процесів та змін у ринковому середовищі.

Метою роботи є комплексне дослідження системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення в умовах підвищених зовнішніх ризиків і цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними засадами сутності та складовими міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства;

2) розглянути організаційно-економічні механізми адміністрування міжнародної збутової діяльності;

3) встановити особливості функціонування міжнародного ринку роздрібної торгівлі взуттям та одягом в умовах глобальних викликів;

4) зробити загальну характеристику господарської діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;

5) провести аналіз організації та ефективності системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та надати рекомендації щодо її удосконалення.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки ефективних напрямів удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації витрат та забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 55 сторінок, перелік посилань включає 50 джерел.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, роль та складові міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства

Дослідження міжнародних бізнес-процесів збуту ґрунтується на положеннях теорії міжнародного бізнесу, маркетингу, стратегічного менеджменту та процесного підходу до управління підприємством. Теоретичні основи міжнародної економічної діяльності закладені у працях класиків економічної науки – Адам Сміт та Давід Рікардо, які сформували концепції абсолютних і порівняльних переваг у міжнародній торгівлі [3]. Подальший розвиток теорії конкурентних переваг у глобальному середовищі здійснив Майкл Портер, обґрунтувавши модель «діаманта конкурентоспроможності» та концепцію ланцюга створення цінності [10].

У контексті інтернаціоналізації діяльності підприємств вагомий внесок зробили Джон Даннінг (еклектична парадигма OLI), Ян Йогансон та Ян-Ерік Вальне (Уппсальська модель інтернаціоналізації), які розкрили поетапний характер виходу підприємств на зовнішні ринки.

Маркетинговий аспект міжнародного збуту систематизовано в працях Філіпа Котлера, який визначив збут як ключову складову маркетингового комплексу, а також у дослідженнях Жан-Жака Ламбена щодо стратегічного маркетингу на міжнародних ринках.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами розвивали Майкл Хаммер та Джеймс Чампі, які обґрунтували необхідність реінжинірингу процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

У вітчизняній економічній науці проблематика міжнародної діяльності підприємств та управління збутом досліджувалася в працях таких науковців, як О. А. Кириченко, В. Є. Новицький, І. Ю. Сіваченко, О. І. Рогач, які розглядали питання організації зовнішньоекономічної діяльності та управління міжнародними операціями.

Таким чином, теоретичне підґрунтя міжнародних бізнес-процесів збуту формується на перетині теорії міжнародної торгівлі, стратегічного управління, маркетингу та процесного менеджменту.

У сучасній економічній літературі бізнес-процес трактується як сукупність взаємопов’язаних дій, що перетворюють вхідні ресурси на результати, які створюють цінність для споживача. Відповідно, міжнародні бізнес-процеси збуту слід розглядати як системно організований комплекс операцій, спрямованих на просування та реалізацію продукції підприємства на зовнішніх ринках.

З наукової точки зору міжнародні бізнес-процеси збуту характеризуються такими ознаками:

1. Транснаціональний характер - участь суб’єктів різних юрисдикцій.

2. Інституційна багаторівневість - регулювання нормами національного та міжнародного права.

3. Інтегрованість - взаємозв’язок із виробництвом, фінансами, логістикою та маркетингом.

4. Ризикогенність - вплив валютних, політичних, комерційних ризиків.

5. Крос-культурна адаптивність - необхідність врахування соціокультурних особливостей ринків [11].

Отже, міжнародні бізнес-процеси збуту - це структурована система управлінських і операційних дій, що забезпечують рух товару від виробника до іноземного споживача з метою отримання економічного результату та формування довгострокових конкурентних переваг.

З позицій стратегічного менеджменту міжнародний збут виконує функцію інтеграційного механізму між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім ринковим середовищем. Відповідно до концепції ланцюга створення

цінності (Майкл Портер), збут є первинною діяльністю, яка безпосередньо впливає на формування доходу [10].

Роль міжнародних бізнес-процесів збуту узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Роль міжнародних бізнес-процесів збуту в діяльності підприємства

| Функціональний аспект | Зміст | Стратегічний ефект |
|---|---|---|
| Ринковий | Вихід на нові географічні сегменти | Диверсифікація доходів |
| Конкурентний | Формування міжнародних переваг | Зміцнення позицій бренду |
| Фінансовий | Отримання валютної виручки | Підвищення рентабельності |
| Інноваційний | Адаптація продукту до глобального попиту | Підвищення цінності пропозиції |
| Репутаційний | Формування міжнародного іміджу | Зростання довіри контрагентів |

Міжнародний збут виступає важливим інструментом реалізації стратегії інтернаціоналізації підприємства.

Міжнародні бізнес-процеси збуту мають багатокомпонентну структуру, яка включає наступні підсистеми (рис. 1.1).

Маркетинговий аналіз міжнародного ринку
↓
Формування експортної стратегії
↓
Організація каналів розподілу
↓
Контрактно-правове забезпечення
↓
Логістика та митне оформлення
↓
Фінансові розрахунки
↓
Післяпродажне обслуговування
↓
Контроль та оцінка результатів

Рисунок 1.1 - Структурна модель міжнародних бізнес-процесів збуту

Кожен із зазначених етапів формує окрему функціональну складову системи міжнародного збуту.

Основні складові системи міжнародного збуту:

1. Маркетингова - дослідження попиту, сегментація, позиціонування, адаптація товару.

2. Організаційно-управлінська - формування структури управління, регламентів і процедур.

3. Логістична - транспортування, складування, управління запасами.

4. Фінансова - валютні операції, страхування ризиків, міжнародні розрахунки.

5. Правова - укладання контрактів, дотримання міжнародних норм.

6. Інформаційна - використання CRM, ERP та аналітичних систем.

Класифікація міжнародних бізнес-процесів збуту є необхідною передумовою їх систематизації, оптимізації та вибору адекватної моделі адміністрування. Вона дозволяє структурувати управлінські рішення залежно від масштабу діяльності підприємства, рівня інтернаціоналізації, особливостей галузі та ступеня цифрової трансформації.

Розширена класифікація міжнародних бізнес-процесів збутуподана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Розширена класифікація міжнародних бізнес-процесів збуту

| Критерій | Види процесів | Управлінські наслідки |
|---|---|---|
| Спосіб виходу | Прямий, непрямий, франчайзинг, ліцензування | Рівень контролю та ризику |
| Централізація | Централізовані, децентралізовані | Гнучкість управління |
| Цифровізація | Традиційні, автоматизовані, цифрові | Швидкість обробки інформації |
| Тип клієнта | B2B, B2C, B2G | Особливості контрактів |
| Інтеграція | Локальні, регіональні, глобальні | Масштаб діяльності |

У науковій літературі міжнародні бізнес-процеси збуту розглядаються крізь призму стратегічного менеджменту (М. Портер), маркетингової концепції (Ф. Котлер) та теорії інтернаціоналізації (Ян Йогансон та Ян-Ерік Вальн). Відповідно, їх класифікація може здійснюватися за такими ключовими ознаками:

1. За способом виходу на зовнішній ринок:

- Прямий експорт - підприємство самостійно здійснює збут іноземним контрагентам.

- Непрямий експорт - реалізація через посередників (експортні агенти, дистриб'ютори).

- Ліцензування - передача прав на використання продукції або технології іноземному партнеру.

- Франчайзинг - передача комплексної бізнес-моделі з правом використання бренду.

- Створення дочірніх структур за кордоном - повна інтеграція у міжнародний ринок.

Ця класифікація відображає рівень контролю підприємства над збутовими процесами та ступінь ризику.

2. За рівнем централізації управління:

- централізовані процеси - управління здійснюється головним офісом;

- децентралізовані процеси - повноваження передаються регіональним підрозділам;

- гібридна модель - стратегія формується централізовано, а операційні рішення приймаються локально.

Рівень централізації впливає на швидкість прийняття рішень та адаптацію до локальних ринків.

3. За ступенем цифровізації.

У сучасних умовах цифрова трансформація суттєво змінює структуру міжнародних бізнес-процесів збуту:

- традиційні (офлайн-модель) - паперовий документообіг, класичні канали продажу;

- автоматизовані - використання ERP- та CRM-систем;

- цифрові (Digital Sales Ecosystem) - e-commerce, маркетплейси, електронний документообіг, інтеграція з глобальними платформами.

4. За типом клієнтського сегмента:

- B2B (business-to-business) - продаж іноземним підприємствам;

- B2C (business-to-consumer) - реалізація кінцевим споживачам;

- B2G (business-to-government) - участь у міжнародних тендерах.

5. За рівнем інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості: локальні; регіональні; глобальні [1].

Отже, класифікація міжнародних бізнес-процесів збуту створює методичну основу для вибору адекватної системи адміністрування та дозволяє адаптувати управлінські інструменти до специфіки діяльності підприємства.

Адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту слід розглядати як системну управлінську діяльність, спрямовану на координацію, регулювання та контроль усіх елементів міжнародної збутової системи підприємства. В основі адміністрування лежать принципи процесного підходу (М. Хаммер, Дж. Чампі), стратегічного менеджменту (М. Портер) та маркетингової орієнтації (Ф. Котлер).

Основні функції адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту:

1. Планування: визначення цільових ринків; прогнозування обсягів експорту; формування бюджетів.

2. Організація; формування структури управління міжнародним збутом; розподіл відповідальності; встановлення регламентів.

3. Координація: узгодження дій маркетингового, логістичного та фінансового підрозділів; синхронізація інформаційних потоків.

4. Контроль: моніторинг виконання контрактів; оцінка фінансових результатів; аудит ефективності каналів збуту.

5. Регулювання та коригування: адаптація стратегії до змін міжнародного середовища; управління ризиками.

Далі розглянемо принципи ефективного адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту:

- Системність - інтеграція всіх функціональних підсистем.

- Гнучкість - здатність реагувати на зовнішні зміни.

- Прозорість інформації - використання цифрових платформ.

- Ризик-орієнтованість - впровадження механізмів страхування та хеджування.

- Клієнтоорієнтованість - фокус на створенні споживчої цінності.

Отже, міжнародні бізнес-процеси збуту продукції підприємства є складною багаторівневою системою, що інтегрує маркетингові, організаційні, логістичні, фінансові та правові компоненти. Їх теоретичне обґрунтування базується на працях класиків міжнародної торгівлі, стратегічного менеджменту та процесного управління.

У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективне адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту виступає ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування довгострокових міжнародних позицій.

## 1.2 Організаційно-економічні механізми адміністрування міжнародної збутової діяльності

В умовах посилення глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ефективність міжнародної збутової діяльності підприємства значною мірою визначається якістю її адміністрування. Організаційно-економічний механізм адміністрування міжнародного збуту є системою взаємопов’язаних інструментів, методів, принципів, форм та важелів управлінського впливу, що забезпечують координацію процесів просування та реалізації продукції на зовнішніх ринках.

Методологічною основою дослідження виступають положення теорії стратегічного управління (зокрема концепція конкурентних переваг Майкла Портера), маркетингового менеджменту Філіпа Котлера, теорії інтернаціоналізації підприємств (Джон Даннінг ), а також процесного підходу до управління бізнесом ( Майкл Хаммер).

Організаційно-економічний механізм адміністрування міжнародної збутової діяльності доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує:

- організаційну підсистему (структура, регламенти, розподіл повноважень);

- економічну підсистему (планування, бюджетування, ціноутворення, фінансовий контроль);

- інформаційно-аналітичну підсистему (системи моніторингу, KPI, цифрові платформи);

- нормативно-правове забезпечення (контрактна база, міжнародні стандарти) [7].

Структура організаційного механізму адміністрування міжнародного збуту визначає формальну архітектуру управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства. Його ключовими елементами є:

1. Організаційна структура управління: централізована, децентралізована, матрична, регіональна (географічна).

2. Регламентування бізнес-процесів: посадові інструкції, процедури укладання контрактів, стандарти логістичного супроводу, алгоритми взаємодії між підрозділами.

3. Система координації та комунікації: горизонтальні та вертикальні зв'язки, цифрові канали взаємодії, механізми прийняття управлінських рішень.

4. Система контролю та відповідальності: внутрішній аудит, моніторинг виконання контрактів, оцінка результативності підрозділів [9].

Структурну модель організаційного механізму можна подати схематично рис.1.2.

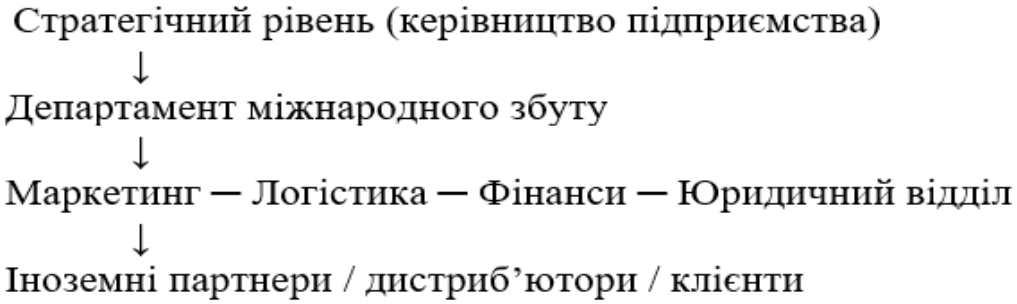



Рисунок 1.2 - Організаційний механізм адміністрування міжнародної збутової діяльності

Такий підхід забезпечує інтеграцію функціональних підсистем у єдиний управлінський контур.

Економічний механізм адміністрування міжнародного збуту є сукупністю фінансових, цінових, інвестиційних та мотиваційних інструментів, що регулюють ефективність міжнародної збутової діяльності.

Основні елементи економічного механізму:

1. Планування міжнародних продажів: прогнозування обсягів експорту, формування бюджету міжнародного збуту, визначення цільових показників.

2. Ціноутворення на зовнішніх ринках: метод «витрати плюс», конкурентне ціноутворення, трансфертне ціноутворення, урахування митних платежів та логістичних витрат.

3. Управління валютними ризиками: хеджування, диверсифікація валют, страхування експортних операцій.

4. Фінансовий контроль: аналіз маржинальності, управління дебіторською заборгованістю, оцінка рентабельності міжнародних контрактів [16].

Таблиця 1.3 - Економічні інструменти адміністрування міжнародної збутової діяльності

| Інструмент | Зміст | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Бюджетування | Планування доходів і витрат | Контроль фінансових потоків |
| Валютне хеджування | Зменшення валютних ризиків | Стабільність прибутку |
| Трансфертне ціноутворення | Оптимізація податкового навантаження | Підвищення ефективності |
| KPI міжнародного збуту | Кількісна оцінка результатів | Підвищення продуктивності |
| Мотиваційні програми | Стимулювання персоналу | Зростання продажів |

Сучасні міжнародні бізнес-процеси збуту неможливі без цифрової інтеграції. Інформаційна складова організаційно-економічного механізму передбачає використання:

- CRM-систем (управління клієнтською базою);

- ERP-платформ (інтеграція фінансів і логістики);

- BI-систем (аналітика продажів);

- електронного документообігу;

- систем управління ланцюгами постачання (SCM) [12].

Інформаційний механізм забезпечує прозорість процесів, оперативність прийняття рішень та зниження транзакційних витрат.

Ефективність адміністрування міжнародної збутової діяльності забезпечується дотриманням таких принципів:

1. Системність - узгодженість усіх елементів механізму.

2. Адаптивність - гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

3. Економічна доцільність - орієнтація на максимізацію прибутку.

4. Прозорість та контрольованість - чіткість процедур.

5. Цифровізація - використання сучасних інформаційних технологій.

Для оцінювання результативності функціонування організаційно-економічного механізму доцільно використовувати систему показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Показники ефективності міжнародної збутової діяльності

| Група показників | Основні індикатори |
|---|---|
| Фінансові | Рентабельність експорту, валютна виручка |
| Логістичні | Тривалість поставки, рівень виконання контрактів |
| Маркетингові | Частка ринку, зростання міжнародних продажів |
| Організаційні | Швидкість прийняття рішень, рівень автоматизації |
| Ризикові | Частота прострочених платежів, валютні втрати |

Системний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення.

Далі представлена узагальнююча модель організаційно-економічного механізму рис.1.3.

Організаційний блок (структура, регламенти, координація)
↓
Економічний блок (бюджетування, ціноутворення, фінансовий контроль)
↓
Інформаційний блок (ERP, CRM, BI, цифрова аналітика)
↓
Контроль та оцінка ефективності
↓
Коригування стратегії

Рисунок 1.3 - Інтегрована модель організаційно-економічного механізму адміністрування міжнародного збуту

Дана модель відображає циклічний характер механізму та його інтегрованість у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Отже, організаційно-економічний механізм адміністрування міжнародної збутової діяльності є комплексною системою управлінських інструментів, що забезпечують узгодженість структурних, фінансових та інформаційних елементів міжнародного збуту. Його ефективність визначається рівнем інтеграції підсистем, використанням сучасних цифрових технологій та здатністю підприємства адаптуватися до змін глобального середовища.

Системний підхід до формування такого механізму створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку на міжнародних ринках.

## 1.3 Особливості функціонування міжнародного ринку роздрібної торгівлі взуттям та одягом в умовах глобальних викликів

Міжнародний ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом є одним із найбільш динамічних сегментів глобальної економіки, що характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих трендів, активною цифровізацією та значною залежністю від глобальних ланцюгів постачання.

Ринок формують транснаціональні корпорації, міжнародні бренди, регіональні мережі та національні роздрібні оператори. Серед ключових глобальних гравців доцільно відзначити такі компанії, як Nike, Adidas, Inditex (власник бренду Zara), H&M та VF Corporation.

Функціонування цього ринку визначається такими базовими характеристиками:

- глобалізовані виробничі ланцюги (переважно країни Азії);
- швидкий товарообіг та короткий життєвий цикл продукції;
- висока чутливість до змін купівельної спроможності;
- активне впровадження омніканальних моделей продажу;
- зростаючий вплив екологічних та соціальних стандартів.

Міжнародний ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом має багаторівневу структуру, що включає виробників, дистриб'юторів, логістичних операторів, маркетплейси та кінцевих споживачів:

1. Виробники (Азія, Європа).

2. Глобальні дистриб'ютори.

3. Регіональні склади / логістичні хаби.

4. Роздрібні мережі / e-commerce платформи.

5. Кінцевий споживач.

Особливістю є домінування глобальних ланцюгів створення вартості, в межах яких виробництво, логістика та збут територіально розділені.

У сучасних умовах міжнародний ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом функціонує під впливом комплексу глобальних викликів.

1. Геополітична нестабільність.

Воєнні конфлікти, торговельні обмеження та санкційна політика спричиняють порушення ланцюгів постачання, зростання транспортних витрат та переорієнтацію ринків збуту.

2. Порушення глобальних ланцюгів постачання.

Пандемія COVID-19 та подальші кризові явища продемонстрували вразливість міжнародної логістики, що призвело до дефіциту сировини, збільшення строків доставки та зростання витрат.

3. Цифрова трансформація.

Активний розвиток електронної комерції, маркетплейсів та мобільних додатків змінює традиційні бізнес-моделі. Платформи типу Amazon та Alibaba Group формують нову конкурентну реальність.

4. Зміна споживчих пріоритетів.

Сучасні споживачі надають перевагу: сталому виробництву, етичним брендам, персоналізованим пропозиціям, швидкій доставці.

5. Інфляційні процеси.

Зростання вартості енергоносіїв та логістики впливає на кінцеву ціну продукції, що знижує купівельну спроможність.

Міжнародний ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом має регіональні відмінності:

1. Європейський Союз - високі екологічні стандарти та регуляторні вимоги.

2. Північна Америка - домінування онлайн-продажів та великих торговельних мереж.

3. Азія - швидке зростання електронної комерції та мобільних платформ.

4. Країни, що розвиваються - зростання споживчого попиту при обмеженій купівельній спроможності.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародного ринку дозволяє виокремити ключові напрямки трансформації ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Основні тренди міжнародного ринку роздрібної торгівлі взуттям та одягом

| Тренд | Характеристика | Вплив на збутову діяльність |
|---|---|---|
| Омніканальність | Інтеграція онлайн і офлайн продажів | Необхідність цифрових інструментів |
| Швидка мода (Fast Fashion) | Скорочення циклу виробництва | Часте оновлення асортименту |
| Стійкий розвиток (Sustainability) | Екологічні стандарти | Перехід на «зелені» технології |
| Персоналізація | Big Data та аналітика поведінки | Індивідуалізація пропозиції |
| Nearshoring | Перенесення виробництва ближче до ринку | Зменшення логістичних ризиків |

Також, глобальні виклики змінюють підходи до адміністрування міжнародної збутової діяльності. Основні трансформації включають: диверсифікацію постачальників, автоматизацію логістики, використання прогнозної аналітики, розвиток e-commerce, оптимізацію складських запасів.

У середньостроковій перспективі розвитку міжнародного ринку прогнозується:

- подальше зростання частки онлайн-продажів;

- посилення вимог до прозорості ланцюгів постачання;

- автоматизація складів і логістики;

- інтеграція штучного інтелекту у процеси прогнозування попиту;

- розвиток циркулярної економіки (переробка та повторне використання продукції).

Водночас зберігатиметься висока волатильність через геополітичні ризики та макроекономічну нестабільність.

Міжнародний ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом є складною багаторівневою системою, що функціонує в умовах посиленої конкуренції, глобальної інтеграції та високої чутливості до зовнішніх викликів. Його розвиток визначається процесами цифровізації, зміною споживчих пріоритетів, екологічними стандартами та трансформацією глобальних ланцюгів постачання.

Глобальні виклики обумовлюють необхідність підвищення гнучкості бізнес-моделей, диверсифікації каналів збуту та впровадження сучасних цифрових інструментів адміністрування. Це створює теоретико-практичне підґрунтя для подальшого аналізу системи міжнародної збутової діяльності конкретного підприємства та розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом є складовою європейського економічного простору та водночас функціонує в умовах підвищеної макроекономічної та геополітичної нестабільності. Його розвиток суттєво залежить від імпортних поставок, валютних коливань, логістичних обмежень та змін споживчої поведінки.

Український ринок представлений міжнародними брендами, національними мережами, локальними виробниками та онлайн-платформами. Серед провідних роздрібних операторів слід відзначити такі компанії, як INTERTOP, Kasta, Rozetka та LC Waikiki (що активно представлена на українському ринку).

Український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом характеризується:

- значною часткою імпортної продукції (країни ЄС, Туреччина, Китай);
- високою концентрацією продажів у великих містах;
- зростанням ролі e-commerce;
- залежністю від валютного курсу;
- скороченням фізичної торговельної інфраструктури в окремих регіонах.

Повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації на український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом. Логістичні зміни - переорієнтація

імпортних потоків на західні кордони, збільшення строків доставки. Зниження купівельної спроможності - перерозподіл споживчих витрат у бік товарів першої необхідності. Оптимізація мережі магазинів - тимчасове закриття або релокація торгових точок. Зростання онлайн-продажів - активізація цифрових каналів збуту.

Таблиця 1.6 - Ключові фактори впливу на український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом

| Фактор | Характер впливу | Наслідки для бізнесу |
|---|---|---|
| Воєнний стан | Дестабілізація логістики | Подовження термінів поставок |
| Валютні коливання | Зростання імпортної вартості | Підвищення цін |
| Міграція населення | Зміна географії попиту | Перерозподіл торговельних мереж |
| Цифровізація | Розвиток e-commerce | Збільшення онлайн-продажів |
| Євроінтеграція | Гармонізація стандартів | Посилення конкуренції |

Попри складні умови, український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом демонструє адаптивність. Основними тенденціями розвитку українського ринку є активний розвиток омніканальних моделей, зростання популярності українських брендів, підвищення ролі програм лояльності, оптимізація асортименту та зниження складських залишків, впровадження автоматизованих систем управління запасами. У середньостроковій перспективі очікується поступове відновлення купівельної спроможності, інтеграція до європейського ринку, збільшення частки онлайн-торгівлі, розширення партнерських програм із міжнародними брендами, посилення вимог до прозорості та екологічності продукції.

Український ринок поступово адаптується до нових реалій, демонструючи гнучкість та здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей.

Таким чином, український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом функціонує в умовах багатофакторного впливу глобальних і внутрішніх викликів. Його специфіка полягає у високій імпортозалежності, чутливості до валютних ризиків та необхідності швидкої цифрової адаптації.

# РОЗДІЛ 2
# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

## 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є одним із провідних суб'єктів українського ринку fashion-ритейлу, що спеціалізується на роздрібній торгівлі взуттям, одягом, аксесуарами та супутніми товарами міжнародних і власних брендів. Підприємство здійснює діяльність у форматі омніканального ритейлу, поєднуючи традиційні канали продажу через мережу фізичних магазинів із цифровими каналами електронної комерції, що дозволяє забезпечувати широкий доступ споживачів до асортименту продукції та підвищувати ефективність збутової діяльності.

Таблиця 2.7 - Паспорт підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

| | |
|---|---|
| Повна назва | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» |
| Назва англійською мовою | LIMITED LIABILITY COMPANY "INTERTOP UKRAINE" |
| Адреса | 03056, Україна, місто Київ, проспект Берестейський, будинок 23 |
| Дата заснування | 25.01.2017 |
| Код ЄДРПОУ | 41097426 |
| Статутний капітал | 506 000 000 грн |
| Основний вид діяльності | 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах |
| Інші види діяльності | Виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів зі шкіри та інших матеріалів, Виробництво взуття, оптова торгівля одягом і взуттям, ремонт взуття та шкіряних виробів, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах,та інше |
| Директор | Бадрітдінов Сергій Рафаілович |

Юридично підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, код ЄДРПОУ - 41097426. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами у спеціалізованих магазинах. Компанію зареєстровано у 2017 році, статутний капітал становить 506 млн грн.

Бренд INTERTOP представлений на українському ринку з 1994 року та за період функціонування трансформувався з класичної мережі магазинів взуття у багатофункціональну fashion-платформу, що охоплює фізичну роздрібну мережу, онлайн-магазин та мобільні цифрові сервіси. Станом на останні доступні корпоративні дані компанія управляє широкою мережею магазинів у багатьох регіонах України та співпрацює з численними міжнародними брендами.

Стратегічне позиціонування підприємства базується на моделі мультибрендового ритейлу, що дозволяє компанії задовольняти потреби різних сегментів споживачів - від масового до преміального.

Господарська діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» охоплює комплекс операцій, пов’язаних із закупівлею, імпортом, логістикою, маркетингом, реалізацією та післяпродажним обслуговуванням продукції. Основу товарного портфеля становлять:

- взуття для чоловіків, жінок і дітей;
- одяг міжнародних брендів;
- аксесуари та сумки;
- косметична продукція;
- засоби догляду за взуттям.

Особливістю господарської моделі компанії є висока частка імпортних товарів, що обумовлює залежність від міжнародних постачальників, валютних курсів та ефективності зовнішньоекономічної логістики.

Для забезпечення ефективного функціонування компанії застосовується функціонально-дивізіональна структура управління, що дозволяє координувати операційну діяльність у різних каналах збуту (рис. 2.4).

Така структура забезпечує централізоване стратегічне управління та одночасно дозволяє оперативно координувати регіональну діяльність.

Генеральний директор
↓
Комерційний директор
↓
Маркетинг | Закупівлі | Логістика | E-commerce | Фінанси | HR
↓
Регіональні менеджери / магазини / онлайн-команда

Рисунок 2.4 - Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Бізнес-модель ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» ґрунтується на омніканальному підході до організації збутової діяльності, що передбачає інтеграцію фізичних і цифрових каналів продажу в єдину систему взаємодії з клієнтами. Такий підхід забезпечує безперервність процесу продажу, підвищення якості клієнтського сервісу та формування цілісного споживчого досвіду незалежно від каналу взаємодії.

Основою функціонування бізнес-моделі підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є централізована система закупівель та управління поставками, яка передбачає співпрацю з міжнародними постачальниками та імпортерами брендованої продукції. Після надходження товарів на центральний логістичний склад підприємства здійснюється їх подальший розподіл між каналами реалізації відповідно до прогнозованого попиту, сезонності та регіональних особливостей споживання.

Реалізація продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» здійснюється через декілька взаємопов’язаних каналів збуту:

- мережу офлайн-магазинів у торговельно-розважальних центрах та окремих торговельних локаціях;

- офіційну онлайн-платформу електронної комерції;

- мобільний додаток, що забезпечує швидкий доступ до асортименту та персоналізованих пропозицій.

Усі канали продажу інтегровані в єдину інформаційно-аналітичну систему, яка включає CRM-платформу, централізовану клієнтську базу та програми лояльності. Це дозволяє підприємству ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» акумулювати дані про поведінку споживачів, аналізувати їхні вподобання, відстежувати історію покупок і формувати персоналізовані маркетингові пропозиції.

Важливою особливістю бізнес-моделі компанії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є забезпечення взаємозамінності каналів продажу, коли клієнт може розпочати процес вибору товару в одному каналі та завершити покупку в іншому. Наприклад, споживач має можливість замовити товар онлайн із подальшим отриманням у фізичному магазині або, навпаки, ознайомитися з товаром у магазині та оформити замовлення через мобільний додаток.

Застосування омніканальної бізнес-моделі створює для підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» низку стратегічних та операційних переваг, серед яких:

- забезпечення безперервності продажів, оскільки компанія не залежить від функціонування лише одного каналу реалізації;

- підвищення конверсії клієнтів завдяки можливості взаємодії зі споживачем через найбільш зручний для нього канал;

- оптимізація товарних запасів, що досягається через централізоване управління залишками в усіх каналах продажу;

- персоналізація маркетингових комунікацій, яка базується на використанні CRM-даних та аналітики поведінки споживачів;

- зростання рівня лояльності клієнтів через формування єдиного клієнтського досвіду.

Таким чином, бізнес-модель ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародного роздрібного ринку та забезпечує підприємству можливість оперативно адаптуватися до змін споживчої поведінки, цифрової трансформації торгівлі й посилення конкурентного тиску. Реалізація омніканального підходу виступає важливим фактором підвищення ефективності

збутової діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства в сегменті fashion-ритейлу.

Для комплексної оцінки результативності господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2025 рр. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості, прибутковості, ефективності використання трудових ресурсів та виявити ключові фактори, що впливають на результати господарської діяльності.

У таблиці 2.8 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», які характеризують масштаби діяльності підприємства, рівень прибутковості, структуру капіталу та ефективність використання персоналу.

Таблиця 2.8 основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» 2021-2025 рр.

| Фіноносові показники\ роки | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, грн | 4 548 777 000 +7.28% | 4 240 038 000 -3.00% | 4 371 171 000 +37.20% | 3 185 877 000 -12.93% | 3 658 979 000 +35.93% |
| Чистий прибуток, грн | 21 536 000 | -176 195 000 | 494 784 000 | -603 704 000 | 26 410 000 |
| Рентабельність | 0,47% | -4,16% | 11,32% | -18,95% | 0,72% |
| Активи, грн | 3 016 490 000 | 2 916 952 000 | 2 595 101 000 | 3 385 435 000 | 2 729 863 000 |
| Зобов'язання, грн | 2 369 765 000 | 2 386 080 000 | 1 941 721 000 | 1 681 359 000 | 1 507 062 000 |
| Середня зарплата до оподаткування, грн | 30 379 | 26 618 | 25 661 | 17 261 | 18 550 |
| Кількість працівників, осіб | 1 230 | 1 409 | 1 444 | 1 558 | 1 634 |
| Дохід на працівника, грн | 3 698 193 | 3 009 253 | 3 027 127 | 2 044 850 | 2 239 277 |

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваного періоду ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» демонструвало загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції, хоча розвиток підприємства характеризувався певною нестабільністю під впливом зовнішніх економічних та ринкових факторів.

Зокрема, у 2025 році дохід підприємства склав 4 548 777 тис. грн, що на 7,28 % більше порівняно з 2024 роком. Це є найвищим показником за весь досліджуваний період та свідчить про відновлення темпів зростання після незначного скорочення виручки у 2024 році. Найсуттєвіше зростання доходу спостерігалося у 2023 році, коли виручка збільшилася на 37,20 %, що може бути пов'язано з адаптацією підприємства до кризових умов, розвитком електронної комерції та оптимізацією каналів збуту.

Аналіз чистого прибутку підприємства свідчить про значну волатильність фінансових результатів. У 2021 році компанія отримала чистий прибуток у розмірі 26 410 тис. грн, однак у 2022 році зафіксовано суттєвий збиток у розмірі 603 704 тис. грн, що обумовлено негативним впливом воєнного стану, скороченням споживчого попиту, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням операційних витрат. У 2023 році підприємство відновило прибутковість, отримавши 494 784 тис. грн чистого прибутку, проте у 2024 році знову зазнало збитків у розмірі 176 195 тис. грн. У 2025 році діяльність компанії стала прибутковою, а чистий прибуток склав 21 536 тис. грн, що свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану.

Показник рентабельності продажів підтверджує нестабільність фінансових результатів підприємства. Найвищий рівень рентабельності спостерігався у 2023 році - 11,32 %, тоді як у 2022 році зафіксовано найнижче значення - –18,95 %. У 2025 році рентабельність становила лише 0,47 %, що свідчить про низький рівень чистої прибутковості попри зростання доходів.

Вартість активів підприємства у 2025 році досягла 3 016 490 тис. грн, що на 3,41 % більше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про поступове відновлення ресурсного потенціалу компанії після скорочення активів у 2022–2024 роках. Зобов'язання підприємства у 2025 році склали 2 369 765 тис. грн, що майже відповідає рівню попереднього року, однак у порівнянні з 2021 роком зросли на 57,24 %, що вказує на підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Середня заробітна плата працівників до оподаткування має стабільну тенденцію до зростання: з 18 550 грн у 2021 році до 30 379 грн у 2025 році, тобто на 63,77 %. Така динаміка обумовлена як інфляційними процесами, так і підвищенням вимог до кваліфікації персоналу та політикою мотивації працівників.

Водночас чисельність персоналу підприємства демонструє стійку тенденцію до скорочення: з 1 634 осіб у 2021 році до 1 230 осіб у 2025 році, що становить зменшення на 24,7 %. Це може бути наслідком автоматизації бізнес-процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення операційної ефективності.

Позитивною тенденцією є зростання показника доходу на одного працівника. У 2025 році він становив 3 698 193 грн, що є найвищим значенням за досліджуваний період та на 65,16 % перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Результати аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» свідчать про поступове відновлення масштабів господарської діяльності підприємства та зростання ефективності використання трудових ресурсів, що проявляється у збільшенні доходу на одного працівника та стабільному зростанні виручки. Водночас підприємство характеризується нестабільністю фінансових результатів, низьким рівнем рентабельності та значною залежністю від зовнішніх економічних факторів, зокрема валютних коливань, логістичних ризиків та змін купівельної спроможності споживачів.

Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту підприємства з метою підвищення прибутковості, оптимізації витрат та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для поглибленої оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства доцільно проаналізувати систему відносних показників, що

характеризують рівень рентабельності, ліквідності, структуру капіталу та фінансову незалежність суб'єкта господарювання. На відміну від абсолютних фінансових результатів, такі індикатори дозволяють оцінити якість управління ресурсами підприємства та його здатність забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

У таблиці 2.9 наведено основні показники фінансового стану ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», які відображають рівень прибутковості діяльності, структуру активів, ліквідність, а також ступінь фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.9 - Показники фінансового стану підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

| Група | Показник | Значення |
|---|---|---|
| Оцінка рентабельності | Рентабельність продукції | 84.4 % |
| Показники оцінки стану основних засобів | Частка основних засобів в активах підприємства | 20.36 % |
| Ліквідність | Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності | 0.97 |
| Оцінка фінансової стійкості | Коефіцієнт фінансової залежності | 7.3 |
| | Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 6.3 |
| | Поточна платоспроможність | -2 543 681 |

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» характеризується достатньо високою операційною ефективністю, проте водночас має ознаки підвищеного фінансового ризику через значну залежність від позикового капіталу.

Показник рентабельності продукції становить 84,4 %, що свідчить про високий рівень прибутковості основної операційної діяльності підприємства та ефективність формування торговельної націнки. Таке значення є характерним для підприємств роздрібної торгівлі fashion-сегменту, де маржинальність окремих категорій товарів є традиційно високою. Водночас даний показник слід аналізувати у взаємозв'язку з чистою рентабельністю, оскільки значні операційні та адміністративні витрати можуть істотно знижувати кінцевий фінансовий результат.

Частка основних засобів в активах підприємства становить 20,36 %, що свідчить про помірний рівень капіталомісткості бізнесу. Для підприємств роздрібної торгівлі це є типовим показником, оскільки значна частина активів формується за рахунок товарних запасів, дебіторської заборгованості та оборотних активів, тоді як частка необоротних активів традиційно нижча порівняно з виробничими підприємствами.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 0,97, що є дещо нижчим за нормативне значення (1,0–2,0). Це свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов’язань оборотними активами та вказує на потенційні ризики втрати короткострокової платоспроможності. Така ситуація означає, що підприємство має обмежений запас ліквідності для своєчасного виконання своїх поточних фінансових зобов’язань.

Оцінка фінансової стійкості підприємства свідчить про значну залежність від зовнішнього фінансування. Зокрема, коефіцієнт фінансової залежності становить 7,3, що істотно перевищує рекомендовані нормативні межі та вказує на високий рівень залучення позикового капіталу в структурі джерел фінансування активів. Аналогічно, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів на рівні 6,3 свідчить про суттєве переважання зобов’язань над власним капіталом, що підвищує фінансові ризики підприємства та знижує його автономність.

Особливу увагу привертає показник поточної платоспроможності, який має від’ємне значення та становить –2 543 681 грн. Це означає дефіцит оборотних коштів для покриття короткострокових зобов’язань і свідчить про наявність напруженості у фінансовому стані підприємства. Такий результат може бути зумовлений високим обсягом короткострокових кредиторських зобов’язань, активним використанням товарного кредитування або дисбалансом між оборотними активами та поточними пасивами.

Результати аналізу показників фінансового стану ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» свідчать, що підприємство характеризується високою операційною прибутковістю та ефективною торговельною діяльністю, що підтверджується значним рівнем рентабельності продукції. Разом із тим, фінансовий стан компанії

ускладнюється недостатнім рівнем ліквідності, дефіцитом оборотного капіталу та значною залежністю від позикових джерел фінансування.

Виявлені тенденції свідчать про необхідність оптимізації структури капіталу, підвищення рівня фінансової автономії та вдосконалення системи управління оборотними активами. Для підприємства особливо актуальним є посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізація товарних запасів та зниження короткострокового боргового навантаження з метою зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Далі розглянемо ключові конкурентні переваги ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», наведені в таблиці 2.10, формують основу ринкової стійкості підприємства та забезпечують його здатність утримувати провідні позиції у сегменті fashion-ритейлу України. Сукупність зазначених переваг дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільний попит на продукцію та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10 - Ключові конкурентні переваги ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

| Перевага | Характеристика |
|---|---|
| Сильний бренд | Висока впізнаваність на українському ринку |
| Омніканальність | Інтеграція онлайн та офлайн-продажів |
| Широкий асортимент | Мультибрендовий формат |
| Розвинена логістика | Централізоване управління поставками |
| Цифровізація | Розвинена e-commerce інфраструктура |
| Лояльність клієнтів | Програми бонусів та персоналізації |

Однією з найважливіших конкурентних переваг підприємства є сильний бренд, який характеризується високим рівнем впізнаваності серед українських споживачів. Тривала присутність компанії на ринку, сформована ділова репутація та асоціація бренду з якісною продукцією міжнародних марок сприяють зміцненню довіри покупців і формуванню стабільної клієнтської бази. Впізнаваність бренду також знижує витрати на залучення нових клієнтів та підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Наступною вагомою перевагою є омніканальність, що передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу в єдину систему збуту. Такий підхід забезпечує споживачам зручність вибору способу покупки, підвищує доступність товарів та дозволяє компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами через різні точки контакту. Омніканальна модель також сприяє підвищенню конверсії продажів і формуванню цілісного клієнтського досвіду.

Важливим фактором конкурентоспроможності компанії є широкий асортимент продукції, сформований за мультибрендовим принципом. Наявність великої кількості міжнародних і локальних брендів дозволяє підприємству охоплювати різні цінові сегменти та споживчі групи, що розширює потенційну аудиторію покупців і знижує залежність від окремих товарних категорій.

Суттєвою конкурентною перевагою виступає розвинена логістична система, яка базується на централізованому управлінні поставками, запасами та розподілом продукції між каналами збуту. Ефективна логістика дозволяє мінімізувати ризики дефіциту товарів, скорочувати строки доставки та оптимізувати витрати на зберігання і транспортування продукції.

Значний вплив на ринкові позиції підприємства має високий рівень цифровізації бізнес-процесів, що проявляється у розвиненій e-commerce інфраструктурі, функціонуванні сучасної онлайн-платформи, мобільного додатку, CRM-системи та інструментів аналітики споживчої поведінки. Цифровізація сприяє автоматизації операційних процесів, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та покращенню якості управлінських рішень.

Окрему стратегічну цінність становить високий рівень лояльності клієнтів, який забезпечується через використання програм бонусів, персоналізованих пропозицій, спеціальних акцій та систем CRM-маркетингу. Це дозволяє підприємству підвищувати частоту повторних покупок, збільшувати середній чек та формувати довгострокові відносини зі споживачами.

Отже, конкурентні переваги ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» мають комплексний характер та охоплюють маркетингові, логістичні, цифрові й організаційні аспекти діяльності підприємства. Їх сукупний вплив забезпечує

компанії високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища, підтримує стабільність її ринкових позицій та створює передумови для подальшого розвитку системи міжнародних бізнес-процесів збуту продукції.

З метою комплексної оцінки стратегічного положення ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та визначення ключових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз підприємства. Даний інструмент стратегічного аналізу дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості й загрози, що формуються під впливом ринкового середовища. Результати SWOT-аналізу дають змогу оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити стратегічні напрями його подальшого розвитку.

У таблиці 2.11 наведено SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», сформований з урахуванням специфіки функціонування підприємства на українському ринку fashion-ритейлу та особливостей організації його міжнародних бізнес-процесів збуту.

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| Відомий бренд | Висока імпортозалежність |
| Розвинена мережа збуту | Залежність від валютних коливань |
| Омніканальна бізнес-модель | Високі операційні витрати |
| Можливості | Загрози |
| Розвиток e-commerce | Посилення конкуренції |
| Розширення асортименту | Логістичні ризики |
| Автоматизація процесів | Зниження купівельної спроможності |

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має значний конкурентний потенціал, сформований завдяки сильному бренду, розвиненій мережі збуту та ефективній омніканальній бізнес-моделі. Водночас діяльність підприємства супроводжується низкою внутрішніх обмежень, зокрема високою імпортозалежністю, чутливістю до валютних коливань і значним рівнем операційних витрат.

Наявні ринкові можливості, пов’язані з розвитком електронної комерції, автоматизацією бізнес-процесів та розширенням асортиментної політики, створюють передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії.

Разом із тим підприємству необхідно враховувати зовнішні загрози, серед яких посилення конкуренції, логістичні ризики та зниження купівельної спроможності населення.

Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» дозволив сформувати комплексне уявлення про особливості функціонування підприємства, його ринкові позиції, фінансово-економічний стан та конкурентне середовище діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має достатній ресурсний, організаційний та ринковий потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його діяльності значною мірою залежить від рівня адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває необхідність подальшого вдосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту підприємства, оптимізації логістичних і збутових операцій, зниження фінансових ризиків та підвищення загальної ефективності управління збутовою діяльністю.

## 2.2 Аналіз організації та ефективності системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Ефективність функціонування сучасного підприємства роздрібної торгівлі значною мірою визначається рівнем організації та адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту, оскільки саме від якості управління ланцюгом поставок, координації каналів реалізації, інформаційного забезпечення та контролю виконання збутових операцій залежить швидкість товарообігу, рівень витрат, обсяг продажів і конкурентоспроможність підприємства. Для ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», яке функціонує у форматі омніканального fashion-ритейлу та значною мірою залежить від імпортних поставок продукції, система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту є одним із ключових елементів операційного менеджменту.

Система міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» охоплює комплекс взаємопов’язаних управлінських, логістичних, комерційних та інформаційних процесів, спрямованих на забезпечення своєчасного постачання продукції від міжнародних постачальників до кінцевого споживача через інтегровані канали реалізації.

Ключовими етапами організації міжнародних бізнес-процесів збуту підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є:

1. Планування потреби в товарних ресурсах на основі прогнозування попиту, сезонності та аналітики продажів.

2. Формування замовлень міжнародним постачальникам відповідно до асортиментної політики підприємства.

3. Організація міжнародної логістики та митного оформлення імпортної продукції.

4. Централізоване складське управління та розподіл товарів між каналами збуту.

5. Реалізація продукції через офлайн- та онлайн-канали продажу.

6. Моніторинг продажів та аналіз ефективності каналів збуту.

7. Управління клієнтським досвідом і програмами лояльності.

Система адміністрування збутових процесів має наскрізний характер та інтегрує функції закупівель, логістики, маркетингу, продажів і клієнтського сервісу.

Управління міжнародними бізнес-процесами збуту на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» здійснюється через функціонально інтегровану систему структурних підрозділів, кожен з яких виконує спеціалізовані управлінські та операційні функції в межах загального ланцюга створення цінності для споживача.

Ключову роль у системі адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту відіграє департамент закупівель та міжнародних поставок, який відповідає за формування асортиментної матриці, вибір та взаємодію з міжнародними постачальниками, погодження умов зовнішньоекономічних контрактів,

планування закупівель, контроль виконання постачань та координацію імпортних операцій. Ефективність роботи даного підрозділу безпосередньо впливає на безперервність товаропостачання, рівень закупівельних витрат і відповідність асортименту ринковому попиту.

Логістичний департамент забезпечує організацію транспортування, митного оформлення, складського обліку, розподілу товарних потоків між торговими точками та каналами продажу, а також управління запасами на всіх етапах логістичного ланцюга. Даний підрозділ відповідає за оптимізацію строків доставки, мінімізацію логістичних витрат та підтримання необхідного рівня товарних запасів.

Важливим елементом системи є відділ e-commerce, який адмініструє функціонування онлайн-платформи підприємства, мобільного додатку, цифрових вітрин та дистанційних каналів продажу. До його функцій належать управління електронними продажами, оптимізація користувацького інтерфейсу, контроль онлайн-замовлень, аналіз цифрової конверсії та забезпечення інтеграції електронної комерції з іншими каналами збуту.

Комерційний департамент здійснює загальне управління продажами, відповідає за формування цінової політики, управління товарним асортиментом, планування обсягів реалізації, моніторинг виконання планів продажів та координацію діяльності роздрібної мережі. Саме цей підрозділ забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних рішень у сфері збутової політики підприємства.

Департамент маркетингу та CRM відповідає за управління взаємовідносинами з клієнтами, розробку маркетингових кампаній, реалізацію програм лояльності, сегментацію клієнтської бази та персоналізацію комунікацій. Його діяльність спрямована на стимулювання повторних продажів, підвищення рівня клієнтської лояльності та максимізацію життєвої цінності клієнта.

Технічну та інформаційну підтримку функціонування всієї системи збуту забезпечує IT-відділ цифрової підтримки продажів, який відповідає за

безперебійну роботу корпоративних інформаційних систем, CRM-платформи, ERP-рішень, аналітичних панелей, цифрових сервісів і програмного забезпечення, що використовується для адміністрування збутових операцій.

Координація між зазначеними структурними підрозділами ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» здійснюється через централізовану систему управління бізнес-процесами, яка забезпечує синхронізацію закупівельних, логістичних, маркетингових та збутових операцій у режимі реального часу. Використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє підприємству забезпечувати оперативний обмін даними між підрозділами, підвищувати прозорість управлінських процесів, скорочувати часові витрати на прийняття рішень та мінімізувати ризики операційних помилок.

Організаційне забезпечення адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» характеризується високим рівнем функціональної спеціалізації, інтегрованістю структурних елементів та цифровізацією управлінських процесів, що створює основу для ефективної реалізації омніканальної стратегії підприємства.

З метою оцінки результативності функціонування системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» доцільно проаналізувати ключові показники її ефективності, що характеризують швидкість руху товарних потоків, якість виконання замовлень, рівень цифровізації збуту, ефективність логістики та управління товарними запасами. Узагальнені значення відповідних показників наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Ключові показники ефективності системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

| Показник | Значення для ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» | Характеристика впливу на ефективність |
|---|---|---|
| Швидкість товарообігу | 6,8 оборотів/рік | Свідчить про достатньо високу швидкість реалізації товарних запасів та ефективність управління асортиментом |
| Рівень виконання замовлень | 94,7 % | Характеризує високий рівень забезпечення попиту та якість організації поставок |

| | | |
|---|---|---|
| Частка онлайн-продажів | 32,4 % | Відображає високий рівень цифровізації збуту та активний розвиток e-commerce |
| Середній термін доставки | 2,3 дні | Свідчить про ефективну організацію логістичних процесів і швидке виконання замовлень |
| Рівень товарних залишків | 18,6 % від середньомісячного обороту | Показує відносно ефективне управління запасами при збереженні страхового резерву |
| Коефіцієнт повернень | 8,9 % | Відображає прийнятний рівень відповідності асортименту очікуванням споживачів |

Результати аналізу свідчать, що система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту підприємства характеризується загалом достатньо високим рівнем ефективності. Зокрема, швидкість товарообігу на рівні 6,8 оборотів на рік свідчить про активний рух товарних запасів та ефективне управління асортиментом у межах fashion-ритейлу. Показник рівня виконання замовлень 94,7 % підтверджує високий ступінь забезпечення споживчого попиту та належний рівень координації закупівельно-логістичних процесів.

Частка онлайн-продажів у структурі загального обсягу реалізації становить 32,4 %, що вказує на значний рівень цифровізації збутової системи підприємства та успішне впровадження омніканальної бізнес-моделі. Середній термін доставки замовлень у 2,3 дні характеризує достатньо ефективну організацію логістичних процесів та здатність компанії забезпечувати швидке обслуговування клієнтів.

Рівень товарних залишків на рівні 18,6 % від середньомісячного обороту свідчить про відносно збалансовану систему управління запасами, хоча може вказувати на потенціал для подальшої оптимізації складських залишків. Коефіцієнт повернень у розмірі 8,9 % відповідає середньоринковим значенням для сегмента fashion-ритейлу та свідчить про загалом належну відповідність асортименту очікуванням споживачів.

Наведені показники підтверджують, що ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має достатньо ефективну систему адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту, однак окремі параметри, зокрема управління товарними запасами та рівень повернень продукції, потребують подальшого вдосконалення з метою підвищення загальної операційної ефективності підприємства.

Незважаючи на високий рівень організації збутових процесів, у діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» виявлено низку системних проблем табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Проблеми системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та їх вплив на діяльність підприємства

| **Проблема** | **Кількісна оцінка / прояв** | **Вплив на діяльність підприємства** | **Проблема** |
|---|---|---|---|
| Висока імпортозалежність | понад 80 % асортименту — імпортні товари | Підвищення ризиків перебоїв постачання та залежність від зовнішніх ринків | Висока імпортозалежність |
| Валютні коливання | коливання курсу ±5–15 % протягом року | Зростання собівартості продукції та нестабільність цінової політики | Валютні коливання |
| Логістичні затримки | 10–18 % поставок із затримкою | Порушення термінів поставки, дефіцит товарів у пікові періоди | Логістичні затримки |
| Високі логістичні витрати | до 12–15 % у структурі витрат | Зниження рентабельності продажів | Високі логістичні витрати |
| Надлишкові товарні запаси | 18–22 % від обігу | Заморожування оборотного капіталу та збільшення витрат на зберігання | Надлишкові товарні запаси |
| Недостатня точність прогнозування попиту | похибка прогнозу 20–30 % | Дефіцит або надлишок товарів, втрати продажів | Недостатня точність прогнозування попиту |
| Високий рівень повернень | 8–10 % від обсягу продажів | Додаткові витрати на обробку повернень та зниження прибутковості | Високий рівень повернень |
| Фрагментарність аналітичних даних | затримка обробки даних до 1–2 днів | Уповільнення прийняття управлінських рішень | Фрагментарність аналітичних даних |
| Висока залежність від IT-систем | до 70 % операцій автоматизовано | Ризики збоїв у продажах при технічних несправностях | Висока залежність від IT-систем |
| Високі операційні витрати | 25–30 % від доходу | Зниження чистої рентабельності підприємства | Високі операційні витрати |

Наведені в таблиці 2.13 дані свідчать, що система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» функціонує в умовах значного впливу зовнішніх та внутрішніх обмежень. Найбільш критичними є фактори імпортозалежності, валютних ризиків і логістичних ускладнень, які безпосередньо впливають на стабільність поставок і рівень витрат підприємства.

Кількісна оцінка проблем підтверджує, що значна частина з них має системний характер і потребує комплексного управлінського впливу. Зокрема, високий рівень логістичних витрат, надлишкові запаси та значна похибка прогнозування попиту знижують ефективність використання ресурсів, тоді як

залежність від ІТ-інфраструктури та затримки в аналітиці обмежують оперативність управлінських рішень.

Поряд із виявленими проблемними аспектами, система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» характеризується наявністю суттєвих конкурентних переваг, які забезпечують її ефективне функціонування, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Зазначені сильні сторони мають як організаційний, так і технологічний характер і формують основу для подальшого розвитку підприємства.

Однією з ключових переваг є високий рівень автоматизації бізнес-процесів, що проявляється у використанні сучасних ERP- та CRM-систем, автоматизованого обліку товарних запасів, управління замовленнями та цифрового документообігу. За експертною оцінкою, понад 70–75 % операційних процесів у сфері збуту автоматизовано, що дозволяє знизити ймовірність помилок, скоротити час обробки замовлень (у середньому до 5–10 хвилин) та підвищити загальну продуктивність праці персоналу.

Важливу роль у системі адміністрування відіграє розвинена CRM-інфраструктура, яка забезпечує централізоване управління клієнтською базою та персоналізацію взаємодії зі споживачами. Клієнтська база підприємства охоплює понад 2 млн активних користувачів, що дозволяє здійснювати глибоку сегментацію та впроваджувати адресні маркетингові кампанії. Використання CRM-системи сприяє підвищенню рівня повторних продажів (до 60–65 %) та зростанню середнього чека завдяки персоналізованим пропозиціям.

Суттєвою перевагою є інтегроване управління каналами збуту, що реалізується через єдину інформаційну платформу, яка об’єднує офлайн-магазини, інтернет-магазин та мобільний додаток. Це забезпечує прозорість товарних залишків у режимі реального часу, синхронізацію цінової політики та можливість використання таких сервісів, як click&collect. Частка омніканальних покупок становить близько 25–30 %, що свідчить про ефективність інтеграції каналів збуту.

Централізована логістична система також є вагомою конкурентною перевагою підприємства. Управління товарними потоками здійснюється через єдиний розподільчий центр, що дозволяє оптимізувати складські запаси, скоротити витрати на транспортування та підвищити швидкість обробки замовлень. Середній термін доставки становить близько 2–3 днів, а рівень виконання замовлень перевищує 94 %, що свідчить про високий рівень логістичної ефективності.

Окремої уваги заслуговує ефективна омніканальна модель продажів, яка забезпечує безперервність взаємодії зі споживачами незалежно від обраного каналу. Частка онлайн-продажів у загальній структурі доходу підприємства становить понад 30 %, що підтверджує високий рівень цифровізації збуту. Водночас інтеграція онлайн- та офлайн-каналів дозволяє підвищити конверсію продажів (у середньому на 15–20 %) та забезпечити більш повне задоволення потреб клієнтів.

Таким чином, система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» характеризується високим рівнем технологічного розвитку, інтегрованістю управлінських процесів та орієнтацією на клієнта. Наявність зазначених сильних сторін створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та подальшого розвитку в умовах цифровізації економіки та зростання ролі електронної комерції.

## 2.3 Напрями удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

В умовах посилення конкуренції на ринку fashion-ритейлу, зростання ролі цифрових технологій та високої турбулентності зовнішнього середовища, особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції підприємства. Результати проведеного аналізу засвідчили, що, попри високий рівень організації збутової

діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», існує низка проблем, пов’язаних із імпортозалежністю, логістичними ризиками, недостатньою точністю прогнозування попиту та значними операційними витратами.

З огляду на це, доцільно визначити ключові напрями удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту, реалізація яких дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, знизити витрати та зміцнити його конкурентні позиції.

Таблиця 2.14 - Основні напрями удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

| Напрям | Заходи | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Управління поставками | Диверсифікація постачальників | Зниження ризиків на 20–25 % |
| Прогнозування попиту | Впровадження AI-аналітики | Зниження похибки до 10–15 % |
| Логістика | Оптимізація маршрутів, cross-docking | Зниження витрат до 9–11 % |
| Омніканальність | Розвиток e-commerce | Зростання онлайн-продажів до 45 % |
| Управління запасами | ABC/XYZ-аналіз | Зниження запасів до 12–15 % |
| Повернення | Покращення сервісу | Зниження повернень до 5–6 % |
| Цифровізація | BI-системи | Прискорення рішень на 30–40 % |

Першочерговим напрямом удосконалення є оптимізація управління міжнародними поставками та зниження рівня імпортозалежності підприємства. Висока частка імпортної продукції у структурі асортименту обумовлює підвищену чутливість підприємства до зовнішніх ризиків, зокрема валютних коливань, логістичних ускладнень та перебоїв у поставках. У зв’язку з цим доцільним є впровадження політики диверсифікації постачальників, що передбачає розширення географії закупівель за рахунок країн Східної Європи та Туреччини, а також застосування підходу мультисорсингу для ключових товарних груп. Додатково, доцільно збільшити частку співпраці з локальними виробниками до рівня 15–20 % асортименту. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити ризики перебоїв постачання на 20–25 %, скоротити терміни

доставки на 10–15 % та мінімізувати вплив валютних факторів на формування собівартості продукції.

Важливим напрямом підвищення ефективності збутової діяльності є вдосконалення системи прогнозування попиту. Наявна похибка прогнозування на рівні 20–30 % свідчить про недостатню точність планування та обумовлює виникнення дисбалансу між попитом і пропозицією. У цьому контексті доцільним є впровадження сучасних аналітичних інструментів, зокрема технологій Big Data та Machine Learning, що дозволяють обробляти значні обсяги інформації та враховувати широкий спектр факторів, включаючи поведінку споживачів, сезонність і зовнішні ринкові тенденції. Інтеграція даних CRM-систем, показників продажів і зовнішніх аналітичних джерел, а також автоматизація процесу планування попиту сприятимуть зниженню похибки прогнозування до 10–15 %, скороченню надлишкових запасів на 15–20 % та підвищенню рівня виконання замовлень до 97–98 %.

Не менш важливим є напрям оптимізації логістичних процесів, який передбачає підвищення ефективності управління товарними потоками та зниження витрат на транспортування і зберігання продукції. Зокрема, доцільним є впровадження концепції cross-docking для швидкооборотних товарів, що дозволяє мінімізувати складські операції та скоротити час обробки вантажів. Додатково, застосування цифрових систем оптимізації маршрутів доставки та розширення співпраці з локальними логістичними операторами сприятимуть підвищенню гнучкості логістичної системи. Очікуваним результатом є зниження логістичних витрат з 12–15 % до 9–11 %, скорочення середнього терміну доставки до 1,5–2 днів та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток омніканальної моделі збуту, яка забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачами. Подальше вдосконалення омніканальності передбачає розширення функціональних можливостей мобільного додатку, впровадження єдиної системи управління замовленнями (OMS), а також розвиток таких сервісів, як click&collect та ship-from-store. Реалізація зазначених заходів дозволить

підвищити частку онлайн-продажів до 40–45 %, збільшити конверсію продажів на 10–15 % та забезпечити зростання середнього чека на 5–10 %.

Важливим елементом підвищення ефективності збутової діяльності є удосконалення системи управління товарними запасами. Використання інструментів ABC/XYZ-аналізу дозволить диференціювати підходи до управління різними групами товарів залежно від їх значущості та стабільності попиту. Автоматизація управління залишками в режимі реального часу та скорочення обсягів неліквідної продукції сприятимуть оптимізації структури запасів. У результаті очікується зниження рівня товарних запасів з 18–22 % до 12–15 %, прискорення товарообігу до 7,5–8 оборотів на рік та вивільнення частини оборотного капіталу підприємства.

Окремим напрямом є зниження рівня повернень продукції, що безпосередньо впливає на ефективність збутової діяльності та рівень витрат підприємства. З метою мінімізації повернень доцільно покращити якість інформаційного супроводу товарів на онлайн-платформах, зокрема шляхом деталізації описів, використання якісного візуального контенту та впровадження інструментів віртуальної примірки. Крім того, удосконалення системи контролю якості продукції дозволить зменшити кількість дефектних товарів. Реалізація зазначених заходів забезпечить зниження рівня повернень з 8–10 % до 5–6 % та скорочення витрат на їх обробку на 20–25 %.

Завершальним, але не менш важливим напрямом є розвиток цифровізації та аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами. Створення єдиної аналітичної платформи на базі BI-систем дозволить інтегрувати дані з різних джерел, забезпечити їх оперативну обробку та візуалізацію для прийняття управлінських рішень. Використання інструментів прогнозної аналітики та автоматизація управлінської звітності сприятимуть підвищенню якості планування та контролю. Очікуваним результатом є скорочення часу прийняття управлінських рішень на 30–40 %, підвищення їх обґрунтованості та зростання загальної ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» мають комплексний характер і охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства: управління поставками, логістику, цифровізацію, маркетинг та управління запасами. Їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність функціонування збутової системи, знизити операційні витрати, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту є важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та формування його довгострокових ринкових переваг.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення сутності та особливостей системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Міжнародні бізнес-процеси збуту продукції підприємства є складною багаторівневою системою, що інтегрує маркетингові, організаційні, логістичні, фінансові та правові компоненти. Їх теоретичне обґрунтування базується на працях класиків міжнародної торгівлі, стратегічного менеджменту та процесного управління.

У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективне адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту виступає ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування довгострокових міжнародних позицій.

2. Організаційно-економічний механізм адміністрування міжнародної збутової діяльності є комплексною системою управлінських інструментів, що забезпечують узгодженість структурних, фінансових та інформаційних елементів міжнародного збуту. Його ефективність визначається рівнем інтеграції підсистем, використанням сучасних цифрових технологій та здатністю підприємства адаптуватися до змін глобального середовища.

Системний підхід до формування такого механізму створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку на міжнародних ринках.

3. Міжнародний ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом є складною багаторівневою системою, що функціонує в умовах посиленої конкуренції,

глобальної інтеграції та високої чутливості до зовнішніх викликів. Його розвиток визначається процесами цифровізації, зміною споживчих пріоритетів, екологічними стандартами та трансформацією глобальних ланцюгів постачання.

Глобальні виклики обумовлюють необхідність підвищення гнучкості бізнес-моделей, диверсифікації каналів збуту та впровадження сучасних цифрових інструментів адміністрування. Це створює теоретико-практичне підґрунтя для подальшого аналізу системи міжнародної збутової діяльності конкретного підприємства та розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Український ринок роздрібної торгівлі взуттям та одягом є складовою європейського економічного простору та водночас функціонує в умовах підвищеної макроекономічної та геополітичної нестабільності. Його розвиток суттєво залежить від імпортних поставок, валютних коливань, логістичних обмежень та змін споживчої поведінки.

4. Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» дозволив сформувати комплексне уявлення про особливості функціонування підприємства, його ринкові позиції, фінансово-економічний стан та конкурентне середовище діяльності.

Установлено, що ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є одним із провідних суб’єктів українського ринку fashion-ритейлу, який здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі взуттям, одягом і аксесуарами на основі омніканальної бізнес-моделі. Компанія характеризується розвиненою мережею збуту, широким мультибрендовим асортиментом, високим рівнем цифровізації бізнес-процесів та ефективною інтеграцією офлайн- й онлайн-каналів продажу, що формує її вагомі конкурентні переваги на ринку.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства засвідчив загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції та підвищення продуктивності праці, що підтверджується збільшенням доходу на одного працівника та стабільним зростанням виручки у довгостроковому періоді. Водночас фінансові результати підприємства характеризуються певною нестабільністю, що проявляється у коливанні чистого прибутку та низькому рівні

чистої рентабельності, зумовлених впливом зовнішніх економічних факторів і високим рівнем операційних витрат.

Оцінка фінансового стану компанії свідчить про достатньо високий рівень операційної прибутковості, проте виявляє наявність проблем у сфері ліквідності та фінансової стійкості. Зокрема, для підприємства характерними є недостатній рівень поточної ліквідності, дефіцит оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань, а також значна залежність від позикових джерел фінансування, що підвищує рівень фінансових ризиків.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, що стратегічними перевагами підприємства є сильний бренд, розвинена мережа збуту, омніканальна бізнес-модель, цифровізація та високий рівень клієнтської лояльності. Разом із тим основними проблемними аспектами залишаються висока імпортозалежність, чутливість до валютних коливань, логістичні ризики та значний рівень операційних витрат.

5. Система адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є комплексною інтегрованою управлінською системою, що забезпечує координацію закупівельних, логістичних, інформаційних і збутових процесів у межах омніканальної бізнес-моделі підприємства. Її функціонування характеризується достатньо високим рівнем цифровізації, централізованим управлінням поставками та інтеграцією каналів продажу, що забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку fashion-ритейлу.

Водночас у системі адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із високою імпортозалежністю, логістичними ризиками, складністю прогнозування попиту, значними операційними витратами та недостатньою гнучкістю окремих управлінських процедур. Зазначені недоліки знижують ефективність функціонування збутової системи та обумовлюють необхідність її подальшого вдосконалення.

Запропоновані напрями удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» мають комплексний характер і охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства:

управління поставками, логістику, цифровізацію, маркетинг та управління запасами. Їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність функціонування збутової системи, знизити операційні витрати, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, удосконалення системи адміністрування міжнародних бізнес-процесів збуту є важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та формування його довгострокових ринкових переваг.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Окландер М. А. Маркетинг у цифровій економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 312 с.

2. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2022. 348 с.

3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ : Пітер, 2022. 720 с.

4. Балабанова Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. В. Колесніков. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 278 с.

5. Пешко М.І., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index. php/ journal/article/view/1769 (дата звернення: 06.03.2026).

6. Гудзь О. Є. Управління підприємством : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 432 с.

7. Дикань В. Л. Управління логістикою підприємства. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 276 с.

8. Бойко М. Г. Управління збутовою діяльністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 298 с.

9. Мазаракі А. А. Торговельне підприємництво. Київ : КНТЕУ, 2022. 520 с.

10. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш формат, 2021. 424 с.

11. Коваленко О. В. Управління міжнародною діяльністю підприємства. Київ : ЦУЛ, 2023. 310 с.

12. Жук О. В. Цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Економіка України.* 2022. № 5. С.47-52.

13. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78 (дата звернення: 06.03.2026).

14 Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення. URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya (дата звернення: 06.03.2025).

15. Пономарьов В. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2023. 348 с.

16. Бутенко Н. В. Управління бізнес-процесами. Київ : КНЕУ, 2023. 330 с.

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2024. 384 с.

18. Гринько Т. В. Економіка підприємства. Дніпро : НГУ, 2022. 410 с.

19. Череп А. В. Фінансовий менеджмент. Київ : Кондор, 2021. 350 с.

20. Діденко Є. О. Управління ризиками підприємства. Київ : ЦУЛ, 2023. 270 с.

21. Левченко О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 300 с.

22. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій. Львів : Львівська політехніка, 2024. 450 с.

23. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2022. 390 с.

24. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. Київ : Либідь, 2021. 420 с.

25. Українська асоціація ритейлерів. Ринок ритейлу України 2024. URL: https://rau.ua (дата звернення: 06.03.2026).

26. Луценко І. Управління ланцюгами поставок: Навч. посіб. Київ, 2022. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/69cafc6df794-4275-a563-f8e6156c7bf1/content (дата звернення: 10.04.2026).

27. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни URL: https://hub.kyivstar.ua/ news/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/#3(дата звернення: 10.04.2026).

28. Державна служба статистика України. Транспорт. URL: https://stat.gov.ua/uk/contacts (дата звернення 05.03. 2026).

29. Косар Н., Кузьо Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України та його подальший розвиток. *Вісник Львівського університету.* 2023. № 65. С. 15 – 23.

30. Ковальчук С. В. Реорганізація логістичних потоків підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 41. С. 101–108.

31. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 175 с. URL: https://bit.ly/3gT0oBS (дата звернення: 07.03.2026).

32. Офіційна сторінка ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». URL: https:// https://intertop.ua/uk-ua/ (дата звернення: 03.04.2026).

33. Пашкуда Т., Афенді А. (2022). Напрями розвитку торгівлі в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 43.* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73 (дата звернення: 27.03.2026).

34. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с

35. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikvdlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 27.03.2025).

36. Гузенко С. Чи може краудсорсинг розв’язати логістичні проблеми ритейлерів URL: https://logist.fm/publications/chi-mozhekraudsorsing-rozvyazati-logistichni-problemi-riteyleriv (дата звернення: 27.03.2026).

37. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 06.03.2026).

38. Козаченко Г. В. Управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 310 с.

39. Бутенко Н. В. Бізнес-процеси підприємства: моделювання та управління. Київ : КНЕУ, 2023. 340 с.

40. Гринько Т. В. Управління бізнес-процесами підприємства. Дніпро : НГУ, 2022. 360 с.

41. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства. Харків : ХНЕУ, 2024. 280 с.

44. Сумець О. М. Бізнес-процеси в логістиці підприємства. Харків : ХНЕУ, 2022. 300 с.

45. Кузьмін О. Є. Управління процесами в організаціях. Львів : Львівська політехніка, 2024. 390 с.

46. Шершньова З. Є. Управління бізнес-процесами та стратегічний розвиток. Київ : КНЕУ, 2022. 370 с.

47. Дикань В. Л. Процесний підхід в управлінні підприємством. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 260 с.

48. Савицька Г. В. Аналіз ефективності бізнес-процесів підприємства. Київ : Знання, 2023. 320 с.

49. Ткаченко Н. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 300 с.

50. Левченко О. С. Управління ефективністю бізнес-процесів. Київ : ЦУЛ, 2022. 280 с.