

**ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**

**Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання**

**Форма навчання заочна**

**Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ П.Ю. Балабан  
(підпис, ініціали та прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на тему:*

**«ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В  
УКРАЇНІ»**

(за матеріалами компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»)

*зі спеціальності  
освітня програма  
ступеня*

**076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
«Товарознавство і комерційна діяльність»  
«магістр»**

**Виконавець роботи**

**Усова Ірина Вікторівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

**к.е.н., проф. Балабан Петро Юрійович**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

**Уряшев Альберт Володимирович**  
(прізвище, ім'я та по батькові)

***ПОЛТАВА - 2024***

## Анотація

Останнім часом бізнес-середовище, в якому знаходяться сучасні підприємства, зазнає активних змін. Ці зміни вносять нові вимоги до їхнього функціонування і призводять до появи нових форм організації, зокрема, у торговельній сфері це виявляється у зростанні популярності торговельних мереж.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ» висвітлюються теоретичні підходи до визначення сутності та принципів функціонування торговельних мереж, аналізуються сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні, дається характеристика чинників впливу на розвиток торговельних мереж в Україні.

У другому розділі «АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» характеризується господарська діяльність компанії, оцінюються економічні результати діяльності, визначається вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на господарську діяльність та досліджується політика управління ризиками компанії.

У третьому розділі «ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» визначаються напрями активізації діяльності компанії, окреслені шляхи підвищення використання потенціалу її клієнтів, виділяються напрями забезпечення сталого розвитку компанії в сучасних умовах.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій. В ній розміщено 15 таблиць, 30 рисунків, 10 додатків, використано 78 літературних джерел. Загальний обсяг роботи становить 126 сторінок.

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, ритейл, торговельна мережа, ризики, сталий розвиток.

## Annotation

Recently, the business environment in which modern enterprises are located has been undergoing active changes. These changes introduce new requirements to their functioning and lead to the emergence of new forms of organization, in particular, in the trade sphere, this is manifested in the growing popularity of trade networks.

The first chapter "THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF TRADE NETWORKS" highlights the theoretical approaches to determining the essence and principles of the functioning of trade networks, analyzes the current trends in the development of chain retail in Ukraine, and gives a description of the factors influencing the development of trade networks in Ukraine.

In the second chapter "ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE COMPANY "METRO CASH AND CARRY UKRAINE" the economic activity of the company is characterized, the economic results of the activity are evaluated, the influence of internal and external factors on the economic activity is determined and the risk management policy of the company is investigated.

In the third chapter "PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY "METRO CASH AND CARRY UKRAINE" the directions of activation of the company's activity are determined, the ways of increasing the use of the potential of its customers are outlined, the directions of ensuring the sustainable development of the company in modern conditions are highlighted.

The thesis consists of an introduction, three sections, conclusions and recommendations. It contains 15 tables, 30 figures, 10 appendices, and uses 78 literary sources. The total volume of work is 126 pages.

**Keywords:** retail trade, retail, trade network, risks, sustainable development.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	7
1.1. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж	7
1.2. Сучасні тенденції розвитку торговельних мереж в Україні	19
1.3. Характеристика чинників впливу на розвиток торговельних мереж в Україні	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	38
2.1. Характеристика господарської діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	38
2.2. Оцінка економічних результатів діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	49
2.3. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на господарську діяльність та політика управління ризиками компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	57
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».	67
3.1. Напрями активізації діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	67
3.2. Шляхи підвищення використання потенціалу клієнтів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	70
3.3. Напрями забезпечення сталого розвитку компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	81
ВИСНОВКИ	94
РЕКОМЕНДАЦІЇ	100
ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	111

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВТМ – власні торговельні марки

РТМ – роздрібна торговельна мережа

Private label – власна торговельна марка

ТЦ – торговельний центр

ФОП – фізична особа підприємець

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності

HoReCa – абр. від англ. hotel, restaurant, cafe – готель, ресторан, кафе

ЦСР – цілі сталого розвитку

## ВСТУП

Сфера торгівлі є важливим показником настроїв більшості населення будь-якої країни і Україна не є винятком. Кожна криза, чи то глобальна, чи внутрішня, впливає на частоту та середній чек покупок, а отже, на доходи торговельних мереж. Оскільки торговельні мережі є одними з найбільших роботодавців, їхні рішення щодо розширення чи скорочення бізнесу мають прямий вплив на національну економіку.

Такі події, як тимчасова втрата територій у 2014 р., пандемія 2019 р. та повномасштабна війна з 2022 р., суттєво позначились на галузі організованої торгівлі. Значні виклики призвели до ряду трансформацій у галузі. Великі гравці розпочали оптимізацію власних витрат, збільшили кількість власних торгових марок на полицях та перенавчили працівників на нові ролі, особливо під час готівкового ажіотажу, коли магазини фактично стали банкоматами на власних касах.

Незважаючи на війну, ринок мережевої торгівлі залишається привабливим для учасників ринку та інвесторів. Виробники вкладають кошти у розширення виробництва та експорт, а роздрібна торгівля намагається повернутися на деокуповані території. Стабілізація енергетичної інфраструктури надає додаткового імпульсу для відновлення. Українські виробники також отримали реальну можливість витіснити глобальних конкурентів з внутрішнього ринку, враховуючи невизначеність та зростаючі ризики.

Тому дослідження проблем і перспектив розвитку торговельних мереж в Україні виявляється своєчасним і актуальним.

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступає господарська діяльність корпоративної торговельної мережі.

Предметом дослідження є проблеми, сучасні тенденції та напрями активізації діяльності корпоративної торговельної мережі.

Дипломна робота виконана на матеріалах ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та корпоративної торговельної мережі «МЕТРО». Період дослідження охоплює період 2019-2022 рр.

Метою даної дипломної роботи є дослідження проблем та перспектив розвитку корпоративної торговельної мережі в сучасних умовах.

Для досягнення мети встановлені такі завдання:

- визначити сутність та принципи функціонування торговельних мереж;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку торговельних мереж в Україні;
- дати характеристику чинникам впливу на розвиток торговельних мереж в Україні;
- охарактеризувати господарську діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- оцінити економічні результати діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- охарактеризувати політику управління ризиками компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- визначити напрями активізації діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- окреслити шляхи підвищення використання потенціалу клієнтів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- визначити напрями забезпечення сталого розвитку компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є об'єктивні закони економіки, наукові праці відомих вчених із проблем розвитку торговельних мереж в світі і в Україні. У дослідженні застосовано методи: логічного та історичного підходів для розкриття сутнісних характеристик досліджуваних явищ; узагальнення та систематизація – для визначення теоретичних підходів до розкриття сутності та механізму функціонування торговельних мереж, економічний аналіз – для вивчення різних сторін діяльності компанії на основі фінансової звітності та інших джерел інформації; порівняльний та структурний аналіз – для виявлення та характеристики на основі зібраних статистичних даних тенденцій розвитку торговельних мереж. Дослідження базується на аналізі фактичного матеріалу, звітах дослідницьких компаній, офіційних статистичних даних, фінансової звітності компанії «МЕТРО

Кеш енд Кері Україна», власних спостереженнях.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків і рекомендацій, переліку інформаційних джерел. Загальний обсяг роботи становить 126 сторінок. Перелік використаних інформаційних джерел налічує 78 найменувань. Дипломна робота містить 15 таблиць, 30 рисунків, 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

#### 1.1. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж

Останні десятиліття в структурі роздрібної торгівлі України відбулися суттєві зміни – ключових значень набули торговельні мережі. Їх розвиток зумовив зростання ефективності та підвищення культури обслуговування у сфері роздрібної торгівлі.

Однією із найважливіших функцій роздрібної торгівлі є реалізація споживчої вартості різноманітних товарів безпосередньо споживачам [1]. Це призводить до необхідності розподілу товарної маси в просторі та максимального наближення об'єктів торгівлі до потенційних споживачів. Можливості укрупнення значної кількості роздрібних торговельних об'єктів обмежуються локальністю взаємодії з цільовою аудиторією покупців. Ці обставини пояснюють існування на споживчому ринку значної кількості різних за обсягом діяльності та формою організації торговельних об'єктів. Такими об'єктами є незалежні невеликі підприємства та торговельні мережі.

Виникнення саме торговельних мереж стало основою подолання протиріччя між необхідністю існування малих форм і використання переваг великих суб'єктів підприємництва. Рушійним мотивом розвитку торговельних мереж стало посилення процесу концентрації капіталу в роздрібній торгівлі, прагнення торговельних операторів одержати економічний ефект від інтеграції ресурсів і укрупнення форм організації бізнесу[2].

З економічного погляду торговельна мережа являє собою організаційну форму, завдяки якій можливо досягти економії на масштабах виробництва та забезпечити зниження трансакційних витрат. Торговельна мережа сприяє створенню єдиного простору, який уможливорює максимальне використання наявних

економічних і людських ресурсів для виробництва та реалізації товарів і послуг, забезпечує розвиток науково-технічного, виробничого й трудового потенціалу, дозволяє зменшити або усунути послуги посередників [3-6].

Загальні підходи до визначення сутності поняття «торговельна мережа» зосереджені на тлумаченні трьох складових частин: структурної, просторової та ланцюгової (рис. 1.1).

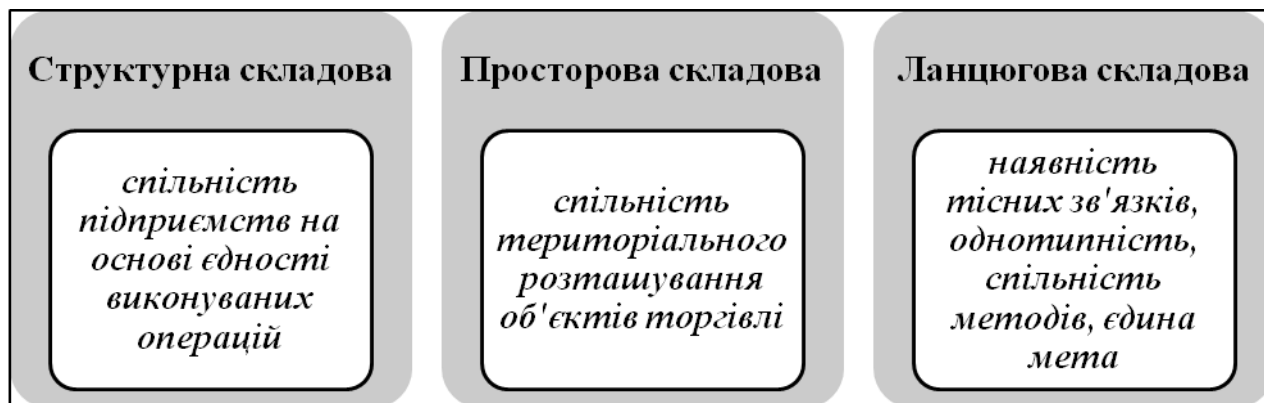


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «торговельна мережа» [7]

У дефініції «торговельна мережа» структурна складова формулюється як «сукупність торговельних підприємств», «різні види об'єктів торгівлі», «сукупність пунктів продажу» тощо [8-10].

Просторова складова визначається як «сукупність торговельних підприємств певного регіону незалежно від форм власності організаційно-правових форм, типів торговельних закладів та інших характеристик» [11-12].

Ланцюгова складова розкривається як наявність магазинів, що пов'язані в одну систему організаційними, економічними, фінансовими та технологічними зв'язками з метою підвищення ефективності діяльності [13-18].

Таким чином, торговельні мережі являють собою відкриті складні динамічні багатополюсні економічні системи, що складаються з оптових і роздрібних торговельних підприємств, і координують свою комерційну діяльність у рамках одного чи декількох територіальних або цільових ринків (рис. 1.2) [19].

Багатополюсність торговельних мереж проявляється через наявність в окремих її підрозділах значного рівня автономності щодо власної комерційної

діяльності. Найбільше це проявляється в мережах, які функціонують за франчайзинговими схемами, а також у мережах, які побудовані за «ланцюговим» принципом. Відтак, багато дослідників розглядають мережі як гнучкі поліцентричні утворення, участь у яких забезпечує певні конкурентні переваги [20-23].



Рисунок 1.2 – Сутнісні характеристики торговельних мереж

У середовищі торговельних мереж можуть формуватися так звані мережні вузли, які виступають своєрідними центрами тяжіння для торговельних підприємств, що розміщені на одній території чи в межах одного локального ринку. Такими вузлами являються логістичні центри, інтегровані сервісні комплекси тощо. Крім того, залишаючись юридично незалежними суб'єкти мережних відносин, виявляються пов'язаними один із одним фінансовими зобов'язаннями, починаючи від спільних підприємств і закінчуючи володінням часткою капіталу партнера [21].

Існує низка дослідників, які розглядають мережі як стійкі структури, що контролюються з єдиного центру [24].

Виходячи з означених точок зору, можна розглядати дві моделі торговельних мереж (рис. 1.3) [2].

Відтак, до основних рис мережної організації можна віднести наявність визначеного кола певною мірою незалежних суб'єктів господарювання, які виконують різноманітні функції, що відповідають їхнім загальним цілям.

Функціонування торговельних мереж як відкритих динамічних систем

означає, що їх склад постійно змінюється через включення або виключення окремих елементів – торговельних підприємств та інших об'єктів.

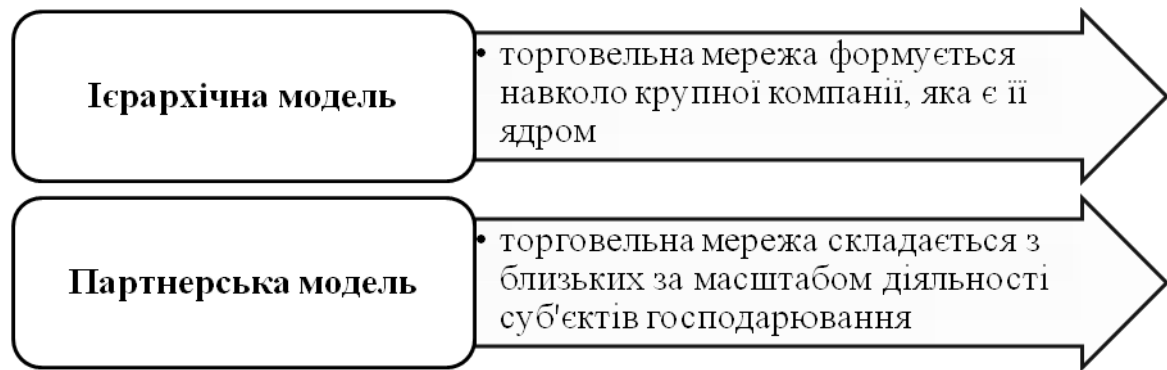


Рисунок 1.3 – Моделі торговельних мереж

Торговельні мережі зазвичай мають у складі як оптові, так і роздрібні підприємства, а деякі навіть виробничі підрозділи. Тому роздрібні торговельні підприємства – це не єдині елементи торговельних мереж.

Торговельні мережі як явище варто розглядати в трьох аспектах: територіальному, господарському та організаційному (рис. 1.4) [25].

Територіальний аспект	Господарський аспект	Організаційний аспект
<ul style="list-style-type: none"> <li>• торговельні мережі - це частина соціально-економічного інфраструктурного комплексу конкретного регіону</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• торговельна мережа - це велика комерційна організація, яка функціонує на споживчому ринку та впливає на економічні показники регіону чи країни в цілому</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• торговельна мережа - це джерело створення особливого мережевого продукту з зовнішнім ефектом та ефектом залежності</li> </ul>

Рисунок 1.4 – Сутнісні характеристики торговельних мереж

Зупинимося на особливостях мережевого продукту торговельних мереж.

Зовнішній мережевий ефект проявляється через уніфікацію асортименту, методів обслуговування, програм лояльності, оформлення інтер'єру та екстер'єру магазинів у рамках торговельної мережі. Таким чином, на споживача поширюються

всі переваги незалежно від того, у якому магазині мережі він здійснює чи буде здійснювати свої покупки. Також покупець звикає до специфічних методів організації продажів, планування й оформлення магазину тощо [19, 25].

Зовнішній мережевий ефект має зворотній бік – це ефект залежності чи прихильності. Ставши користувачем торговельної мережі, покупець позбавляється частини своєї волі при виборі продавця, оскільки змушений купувати товари в магазинах саме даної мережі, інакше він втрачає придбані раніше привілеї чи бонуси. Особливо явно ефект залежності виявляється при введенні системи накопичувальних знижок та інших [19, 25].

При розширенні торговельної мережі і зовнішні ефекти, і прихильність до неї споживачів посилюються, що забезпечує зростання її конкурентоспроможності у порівнянні з незалежними торговельними підприємствами навіть при однаковому рівні цін, якості товарів і рівні торговельного обслуговування.

Крім того, у торговельних мережах явно проявляється ефект масштабу незалежно від розміру торговельних підприємств, які входять до її складу. Головним є не те, які по розміру торговельні підприємства входять до складу мережі, а те, скільки їх і як вони розподілені територіально. Тільки в рамках торговельної мережі з'являється можливість розподілу ролей між магазинами для більш повного використання купівельних ресурсів споживчого ринку [25].

Відповідно до специфіки взаємодії і форми розподілу власності розрізняють:

1. Корпоративні торговельні мережі.
2. Торговельні мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників [26].

Корпоративні торговельні мережі є формою організації бізнесу, де усі точки продажу належать та управляються однією корпорацією чи компанією. У цій моделі бізнесу немає незалежних власників, і весь бізнес контролюється централізованою корпоративною структурою. Корпоративна торговельна мережа функціонує як ієрархічна модель.

Важливі аспекти сутності корпоративних торговельних мереж наочно наведені

на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні аспекти сутності корпоративних торговельних мереж

В корпоративній торговельній мережі усі рішення стосовно бізнес-стратегій, маркетингу, закупівель, управління персоналом приймаються центральним офісом чи керівництвом корпорації. Це дозволяє забезпечити єдність стратегій та стандартів у всій мережі.

Корпоративні торговельні мережі намагаються стандартизувати бізнес-процеси, щоб забезпечити консистентність та єдність у всіх магазинах.

Торговельні об'єкти корпоративної торгової мережі найчастіше працюють під єдиною торговою маркою, що є їх основною зовнішньою ознакою, яка відрізняє їх від інших подібних торгових мереж з позиції споживачів [26]. Також корпоративні торговельні мережі використовують сильний бренд для продажу однорідних продуктів чи послуг у всіх своїх магазинах – власну торгову марку, яка стає важливим елементом взаємовідносин із споживачами.

Розширення та відкриття нових магазинів в корпоративній мережі зазвичай відбувається в рамках однієї загальної стратегії розвитку. Персонал у магазинах

корпоративної мережі, як правило, підлягає централізованому управлінню та навчанню для забезпечення виконання стандартів обслуговування та ефективного робочого процесу. Корпоративні торговельні мережі зазвичай несуть фінансову відповідальність за усі свої магазини та підприємство в цілому. Ці аспекти дозволяють корпоративним торговельним мережам забезпечити ефективне управління, знизити ризики та забезпечити єдність бізнесу в усіх своїх точках продажу.

Торговельні мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників, являють собою форми організації бізнесу, де невеликі підприємства чи індивідуальні власники об'єднують свої зусилля для спільного досягнення загальних цілей та переваг. Це франчайзингові мережі, кооперативи або інші форми співпраці, де кілька незалежних суб'єктів працює під одним брендом. Такі мережі функціонують як партнерська модель.

Важливі аспекти сутності франчайзингових торговельних мереж наочно наведені на рис. 1.6.

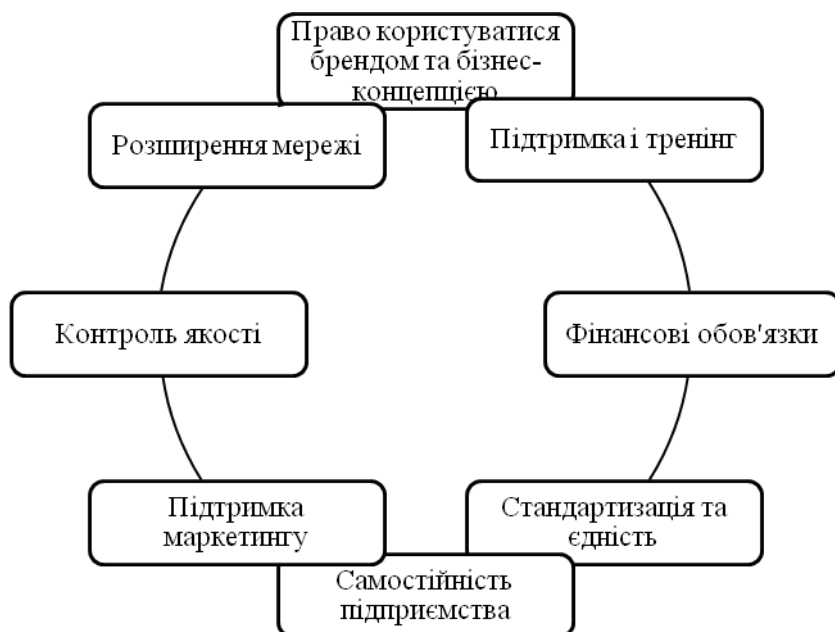


Рисунок 1.6 – Основні аспекти сутності франчайзингових торговельних мереж

Франчайзор надає франчайзі право використовувати його бренд, торговельну марку, бізнес-модель, ноу-хау та інші елементи ідентичності бізнесу. Франчайзор

зазвичай забезпечує підтримку франчайзі, включаючи навчання персоналу, консультування, маркетинг та інші види допомоги, щоб забезпечити однаковий рівень обслуговування та якості у всіх підрозділах. Франчайзі сплачує вступний внесок та регулярні роялті або інші платежі франчайзору за використання бренду та підтримку.

Франчайзингові торговельні мережі спрямовані на досягнення узгодженості в продуктах чи послугах, щоб забезпечити впізнаваність та довіру бренду.

Франчайзі є незалежним власником свого підприємства, але він працює в межах визначених стандартів та правил франчайзора, який встановлює стандарти якості та процедури, які франчайзі повинен дотримуватися. Франчайзингові торговельні мережі можуть досягати швидкого розширення, оскільки франчайзі допомагає відкривати нові точки продажу. Ці аспекти спільно сприяють взаємодії між франчайзором і франчайзі, дозволяючи встановити успішну та вигідну модель бізнесу.

Важливі аспекти сутності кооперативних торговельних мереж наочно наведені на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Основні аспекти сутності кооперативних торговельних мереж

У кооперативній торговельній мережі кожен учасник має право власності та приймає участь у процесі управління, незалежно від розміру його пайової частки. Члени кооперативу можуть об'єднувати свої закупівлі для отримання оптових цін та знижок від постачальників. Об'єднанням ресурсів і зусиль учасників кооперативу може досягти економії масштабу, що дозволяє зменшити витрати на закупівлю, виробництво та реалізацію товарів. Учасники кооперативу можуть об'єднувати свої рекламні та маркетингові зусилля для підвищення визнання бренду та привертання більшої уваги споживачів.

Кооператив може надавати учасникам доступ до спільних ресурсів, таких як технічне обладнання, транспортні засоби, складські приміщення, та допомагати їм збільшувати доступ до ринків і реалізовувати товари під спільним брендом. Кооперативи сприяють розвитку маленьких підприємств та індивідуальних власників, дозволяючи їм конкурувати з більшими гравцями на ринку. Кооперативні торговельні мережі зазвичай працюють на основі принципів демократії, де кожен учасник має один голос при прийнятті важливих рішень.

Незважаючи на ці переваги, кооперативні торговельні мережі можуть зіткнутися з викликами, такими як нестабільність управління, можливість конфліктів між учасниками та обмежена доступність капіталу для розвитку. Однак при відповідному управлінні кооперативи стають ефективними інструментами для поліпшення положення невеликих бізнесів та сприяють спільному успіху.

Світовий і український досвід доводить, що об'єднання магазинів у єдину мережу – досить ефективний напрямок розвитку торгівлі.

Порівняння основних переваг і недоліків мережевої форми організації бізнесу з невеликими незалежними торговельними об'єктами наведено у табл. 1.1.

Слід відзначити, що торговельні мережі, до складу яких можуть входити як об'єкти оптової та роздрібною торгівлі різних форматів і розмірів, так і виробничі підрозділи, дозволяють об'єднати та використовувати переваги великого і малого

бізнесу [2].

**Таблиця 1.1 – Основні переваги та недоліки невеликих незалежних торговельних об'єктів та торговельних мереж**

Невеликі незалежні торговельні об'єкти		Торговельні мережі	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
<p>1. Гнучкість щодо вибору типу об'єкта торгівлі, місця розміщення, асортименту, цільового ринку тощо.</p> <p>2. Гнучкість у прийнятті рішень та швидке реагування на зміни в попиті чи на нові тренди на ринку</p> <p>3. Спрощене адміністрування бізнесу, кількість рівнів управління мінімальна.</p> <p>4. Централізований процес прийняття рішень.</p> <p>5. Власники-керівники несуть повну відповідальність за результати роботи.</p> <p>6. Можливість регулювати та утримувати витрати на оренду, обладнання, оплату праці, товарні запаси на визначеному рівні.</p> <p>7. Невелика кількість персоналу.</p> <p>8. Менший обсяг обов'язків і функцій персоналу.</p> <p>9. Універсальність обов'язків персоналу.</p> <p>10. Обслуговування визначеної території та певного сегменту споживчого ринку дозволяють набуті певної репутації у покупців.</p> <p>11. Можливість надати більший особистий сервіс враховувати індивідуальні потреби споживачів.</p> <p>12. Можливість вигідно використовувати свій локальний характер та пропонувати унікальні товари чи послуги, які відповідають конкретним потребам місцевих клієнтів.</p>	<p>1. Переважно недостатня якість управління, зокрема фінансового та кадрового.</p> <p>2. Суттєва залежність від постачальників.</p> <p>3. Неможливість у повній мірі використовувати ефект масштабу під час закупівлі й зберігання товарів.</p> <p>4. Недостатнє використання цифрових технологій при організації торгово-технологічного процесу.</p> <p>5. Обмежені ресурси для маркетингу та реклами.</p> <p>6. Можуть мати обмежену видимість на ринку та менший рівень брендovanості, що може ускладнити привертання уваги споживачів.</p> <p>7. Відсутність ефекту комплексної покупки для покупців.</p> <p>8. Суттєва залежність від рішень власника, складності щодо спадкоємності володіння та управління.</p> <p>9. Відсутність довгострокового планування.</p>	<p>1. Більш вигідне становище у відносинах з постачальниками.</p> <p>2. Глобальний характер, що дозволяє споживачам отримувати доступ до міжнародних брендів та продуктів.</p> <p>3. Можливість здійснювати закупівлі крупних партій товарів та виконувати функції оптової торгівлі, що забезпечує більш низькі закупівельні ціни.</p> <p>4. Можливість використання крупних розподільчих складів для розміщення товарних запасів.</p> <p>5. Конкурентоспроможні ціни.</p> <p>6. Широкий асортимент товарів та послуг.</p> <p>7. Широке використання програм лояльності.</p> <p>8. Збільшення доступності товарів і послуг, а також можливість швидко зробити покупку в одному місці, дозволяють споживачам економити час.</p> <p>9. Всеосяжне використання цифрових технологій в організації торгово-технологічних, логістичних, фінансових, облікових операцій.</p> <p>10. Активне впровадження новітніх технологій та інновацій.</p> <p>11. Проведення ефективної та масової реклами.</p> <p>12. Високий рівень менеджменту та спадкоємності в управлінні.</p> <p>13. Наявність обґрунтованих стратегій та довгострокового планування</p>	<p>1. Обмежена гнучкість щодо диференціації стратегій, цін, асортименту.</p> <p>2. Обмежена гнучкість щодо пристосування до місцевих особливостей.</p> <p>3. Великі капіталовкладення у поточну діяльність.</p> <p>4. Використання великої кількості ресурсів.</p> <p>5. Залежність від глобальних ланцюгів постачання, що робить вразливими до змін у світовій економіці, торговельних війн або непередбачених подій.</p> <p>6. Труднощі контролю за об'єктами, що віддалені один від одного.</p> <p>7. Можливі затримка у прийнятті рішень через потреби у їх узгодженні на різних рівнях управління.</p> <p>8. Громіздка система управління.</p>

При характеристиці принципів діяльності торговельних мереж їх варто

розподілити на три групи:

1) загальні принципи господарювання, які регламентовані Господарським кодексом України;

2) принципи торговельної діяльності;

3) принципи мережевої організації діяльності.

До загальних принципів функціонування торговельних мереж, які регламентовані Господарським кодексом України [27], слід віднести такі:

- свобода ведення бізнесу в межах, визначених законом;
- вільне переміщення капіталів, товарів та послуг, що забезпечує безперешкодний обмін товарами та послугами;

- обмеження втручання держави в економічні процеси для забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції, захисту прав споживачів та безпеки суспільства;

- захист вітчизняних товаровиробників та збереження їхньої конкурентоспроможності;

- заборона неправомірного втручання державних та місцевих органів в господарські відносини та захист від недобросовісних дій посадових осіб влади.

Принципи торговельної діяльності, за якими працюють торговельні мережі, можна сформулювати таким чином [7]:

- суворі відповідність чинному законодавству;
- вільне ціноутворення;
- високий рівень обслуговування споживачів;
- самостійне управління процесами постачання та торгівлі;
- прийняття рішень, що сприяють ефективній комерційній діяльності;
- забезпечення економічної свободи та рівноправності між торговими партнерами;

- суворе виконання матеріальних та фінансових зобов'язань з відповідальністю за їх невиконання;

- розробка планів з урахуванням реалістичних економічних та соціальних

показників;

- компетентне управління фінансами та ефективне використання ресурсів;
- врахування інтересів та дій інших суб'єктів ринку;
- вміння передбачати можливі ризики та враховувати їхні наслідки;
- спрямованість на досягнення фінансового результату в формі прибутку;
- прояв особистої ініціативи та розвиток ділових якостей;
- постійне вивчення та розуміння всіх аспектів торговельної діяльності;
- активне впровадження маркетингових стратегій та підходів;
- здатність до швидкої реакції, динамічності та оперативності у веденні діяльності;
- виявлення гнучкості та здатність своєчасно враховувати вимоги ринку.

Мережеві принципи організації діяльності торговельних мереж полягають у наступному [7]:

- добровільне об'єднання ресурсів незалежних (або відносно незалежних) підприємств з метою досягнення спільних цілей;
- взаємозалежність партнерів у рамках цього об'єднання;
- реалізація єдиної бізнес-технології зі стандартизованими та інтегрованими процедурами;
- робота структурних елементів під єдиною торговою маркою для індивідуалізації даної торговельної мережі;
- використання передових технологій управління ресурсами та повна автоматизація бізнес-процесів;
- існування єдиного центру управління або координації для контролю діяльності елементів торговельної мережі та отримання синергетичного ефекту;
- стійкість зв'язків, керованих кількома ключовими фірмами, що сприяє інноваційним та комерційним процесам і спрощує управлінські задачі дрібних та середніх підприємств у мережі.

Таким чином, мережні форми організації бізнесу становлять один із ключових та значущих аспектів у сучасному розвитку торгівлі.

## 1.2. Сучасні тенденції розвитку торговельних мереж в Україні.

Роздрібні торговельні мережі як вид організації бізнесу розпочали свій розвиток в Україні наприкінці 1990-х років, що було обумовлено значним економічним піднесенням та стрімким зростанням реальних доходів населення. Спочатку такі сучасні торговельні формати як супермаркети та гіпермаркети з'явилися у містах-мільйонниках, а потім розширили свою присутність в інших обласних центрах України. Пожвавлена конкуренція між мережами та зростання вартості землі призвели до того, що вони також відкривали свої магазини у менших містах. З часом багато мереж почали розширювати свою діяльність за межі регіонів, де вони з'явилися, а деякі навіть вийшли на національний рівень. Проте, цей розвиток призвів до зменшення кількості невеликих магазинів та ринків.

В Україні та світі прийнято розрізняти торговельні мережі за регіоном покриття, тобто географічним регіоном держави, в якому є хоча б один заклад, який представляє певну торговельну мережу [28].

Всі сучасні заклади торгівлі за цим критерієм поділяють на:

- 1) міжнародні (зклади таких мереж розміщені в декількох країнах);
  - 2) національні (торговельні мережі присутні в чотирьох з п'яти економіко-географічних регіонах України);
  - 3) регіональні (зклади таких мереж розміщені у декількох областях України);
  - 4) локальні (зклади таких мереж розміщені в одній-двох областях України)
- [28, 29].

За даними GT Partners Ukraine, в Україні діють приблизно 180 компаній, які розвивають торговельні мережі, якщо вважати мережею кількість магазинів більше двох [30].

Серед іноземних продовольчих торговельних мереж на вітчизняному ринку представлені «Metro Cash&Carry» (Німеччина), «Auchan» (Франція), «Novus» (Литва). Однак їхня частка в товарообігу є невеликою в порівнянні з іншими країнами Центральної та Східної Європи. У сегменті «HoReCa» присутні іноземні

компанії: «McDonald's», «Subway», «Burger King», «KFC». В додатку А наведені відомості щодо часу та місць відкриття перших торговельних точок міжнародних компаній [31].

Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити ГК «Fozzy Group» («Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry», «Thrash!»), ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ), Retail Group («Велика кишеня», «Велмарт», «БК Експрес»), ТОВ «ЕКО» («ЕКО маркет»), ТОВ «ТАВРІЯ-В» («ТАВРІЯ-В»).

Локальні ритейлери, за даними GT Partners Ukraine, складають 83% загальної кількості гравців. Щорічно на ринок виходить два-три нових оператори [32].

Серед непродовольчих торгових компаній представлені мережі побутової та цифрової техніки, парфюмерно-косметичних товарів, фармацевтичних товарів тощо.

У сегменті побутової техніки й електроніки найбільшими операторами є «Фокстрот», «Ельдорадо», «COMFY».

У сегменті цифрової техніки та мобільного зв'язку зберігають свої ринкові позиції такі мережі, як «Моуо», «АЛЛО», «Мобілочка». У сегменті парфюмерно-косметичних товарів, засобів гігієни та побутової хімії слід назвати такі, як «Watsons», «Єва», «Космо», «ProStor». У сегменті фармацевтичних засобів представлені мережі аптечних супермаркетів, оптик-аптек, зокрема «Бажаємо здоров'я», «Аптека низьких цін», «Люксоптика», «TAS», «Віталюкс». В Україні розвивається сегмент торгівлі будівельними матеріалами, найбільшими операторами залишаються «Епіцентр», «Леруа Мерлен», «Нова лінія». У сегменті непродовольчого ритейлу присутні такі мережі, як, зокрема, «Інтертоп», «Спорт Майстер», «Argotrade», «O'STIN», «Антошка», «Chicco», «Дім іграшок», «Mothercare», «Smyk» та інші.

За даними аналітичних досліджень щодо розвитку ритейлу в Україні від Retail Association of Ukraine, загальний обсяг продажу в роздрібній торгівлі становив близько 1,2 трлн. грн. [33].

До основних галузей ритейлу відносяться продовольчий та непродовольчий ритейл, аптечна торгівля, магазини з продажу одягу, взуття та аксесуарів, магазини з продажу техніки, електроніки та гаджетів, мережі АЗК, магазини з продажу

ювелірних виробів та прикрас й сегмент DIY мереж, а також сектор розваг. Як видно з рис. 1.8 продовольчий роздріб складає найбільш значну частку вітчизняного ритейлу – більше 53 %.

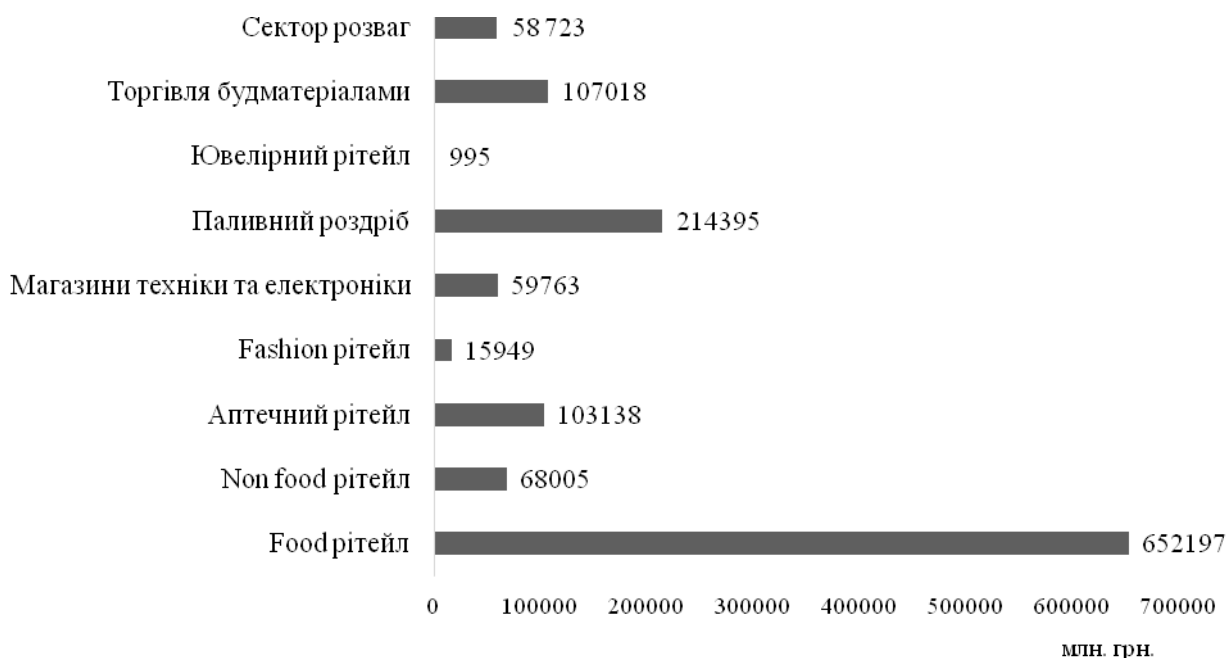


Рисунок 1.8 – Обсяг продажів окремих сегментів мережевої роздрібно торгівлі в Україні у 2022 р.

Друге місце посідає продаж пального в роздріб на АЗС –18 %, майже однакову частку в продажах займають аптечна торгівля та торгівля будматеріалами – більше 8 %. Близько 5 % припадає на сектор розваг, продажі непродовольчих товарів та продаж техніки та електроніки.

Небагато більше 1 % роздрібно торгівлі припадає на продаж одягу, взуття та аксесуарів. Найменшу частку в загальному роздрібно продажі має продаж ювелірних виробів та прикрас – близько 0,1%.

За даними Асоціації ритейлерів України, до складу якої входить 96 вітчизняних компанії, станом на жовтень 2023 р. найбільше торгових точок продовольчого мережевого ритейлу сконцентровано в м. Київ та Київській області – більше 1600 одиниць. Це втричі більше, ніж у двох інших регіонах з найвищою кількістю магазинів. Так, Львівська область знаходиться на другому місці з 558 магазинами, а Дніпропетровська область – на третьому з 506. Також в п'ятірку

входять Одеська та Кіровоградська області. Найменше кількість продовольчих роздрібних магазинів представлена в прифронтових регіонах, зокрема в Донецькій (10) та Херсонській областях (28), а також у невеликій за розміром Чернівецькій області (23). Загалом в інших регіонах в середньому нараховується від 70 до 120 магазинів продовольчого ритейлу [33].

Мережі непродовольчого ритейлу мають найбільшу концентрацію магазинів у трьох ключових регіонах у м. Київ та Київській області та Дніпропетровській та Львівській областях, що загалом становить близько 37% від усього числа об'єктів у цьому сегменті. Цікаво відзначити, що Дніпропетровська область випереджає Львівську за кількістю магазинів, можливо через те, що це рідний регіон для найбільшої мережі магазинів формату drogerie – EVA. Також відмічаємо значно вищу кількість магазинів у цьому сегменті порівняно з продовольчими мережами в Закарпатській, Чернівецькій, Житомирській, Чернігівській, Сумській, Харківській, Полтавській та Донецькій областях.

Аптечні мережі останнім часом демонструють найбільший темп розвитку серед усіх інших галузей роздрібного бізнесу – приріст кількості аптек в порівнянні з 2022 р. становить 16 %. На аптеки припадає чверть усіх торгових точок різних галузей. Основна кількість аптек зосереджена у столичному регіоні. Як і продовольчі магазини, аптеки найбільше концентруються у Львівській та Дніпропетровській областях. Також відзначаємо, що чим далі на захід країни, тим вища концентрація фармацевтичних мереж. Наприклад, в Хмельницькій області та на Івано-Франківщині налічується більше 200 аптек, а на Закарпатті та у Чернівецькій області їх кількість у декілька разів перевищує число продовольчих маркетів.

Галузь торгівлі одягом, взуттям та аксесуарами значно постраждала внаслідок повномасштабного вторгнення та її відновлення відбувається важче, так як одяг не є предметом першої необхідності, за винятком ситуацій, пов'язаних із нагальними потребами або зміною сезону. Станом на жовтень 2023 р. кількість функціонуючих об'єктів fashion ритейлу становила 91% від попереднього рівня до повномасштабної військової агресії. Зазначимо, що протягом 2023 р. було відкрито більше 170 нових

або відновлених магазинів одягу, взуття та аксесуарів. Найбільше магазинів зафіксовано в м. Київ та Київській області. Це майже вчетверо більше кількості магазинів в Одеській та вп'ятеро – у Дніпропетровській та Львівській областях. Також варто відзначити помітне відновлення і розвиток галузі в Харківській та Вінницькій областях.

Торгівля технікою та електронікою також ще не повністю відновилася, досягнувши осінню 2023 р. лише 88% рівня початку 2022 р. Відновлення цього сектору мережевої торгівлі ускладнено в зв'язку з високими витратами на запуск і насичення товаром нового магазину, разом з тим деяких учасників цього сегменту роздрібного бізнесу демонструють досить активний розвиток. Так, мережа Comfy в до осені 2023 р. відкрила 23 нових магазини, з яких 14 замінили конкурента Comfy – Eldorado. Крім того, у 2023 році компанія створила свій перший регіональний склад у Львові, який має площу близько 1500 квадратних метрів.

Найбільша концентрація торгівлі технікою та електронікою зафіксована в Києві та області, де станом на жовтень 2023 р. працювало більше 220 магазинів. У Дніпропетровській та Львівській областях ця галузь також добре представлена, з відповідними показниками 108 та 86 магазинів. Також слід відзначити добре розвинені мережі в Одеській та Харківській областях. В інших регіонах концентрація магазинів, що торгують технікою та електронікою, помітно нижча.

Мережам автозаправних станцій (АЗК) в Україні поки що не вдалося повністю відновити свою діяльність до попереднього рівня на початку 2022 р. Станом на жовтень 2023 р. в Україні працює 94 % АЗК від довоєнного рівня. У 2023 році було відкрито лише 27 нових АЗК. Проте варто враховувати специфіку галузі, де висока щільність розташування АЗК на основних трасах не має економічного обґрунтування. Тут важливо враховувати вимоги безпеки та складність відкриття нових АЗК, зокрема з питань землевідведення. За кількістю АЗК Київський регіон виявляється більш ніж вдвічі чисельнішим порівняно з Львівською та Дніпропетровською областями. Варто відзначити, що в Івано-Франківській області кількість АЗК перевищує їх кількість в Одеській області. Загалом на заході країни більше АЗК, оскільки цей регіон став основним хабом для переміщення товарів та

людей. Таким чином, середня кількість АЗК на заході України приблизно вдвічі перевищує показники інших регіонів країни.

Торгівля ювелірними виробами найбільше постраждала від російського вторгнення. На момент осіннього періоду 2023 р. працювало лише 956 магазинів, що складає всього 73% від рівня початку 2022 р. Проте важливо відзначити, що процес відновлення галузі відбувався досить суттєво, зростаючи на 58% за 20 місяців повномасштабної війни. Щодо розподілу магазинів за регіонами відзначимо, що найбільша частка торгових точок припадає на столичний регіон, Дніпропетровську та Львівську області. Додатково в топ-5 регіонів входять Одеська область та Закарпаття.

В будівельному ритейлі відзначається позитивний розвиток, де зафіксовано відновлення галузі на рівні 114%. Це співставно з аптечним ритейлом, але з урахуванням значно більших інвестицій, оскільки цей вид діяльності включає торгівлю великогабаритним і різноманітним товаром. Загалом станом на жовтень 2023 р. було відкрито 49 нових магазинів. Наприклад, протягом 2023 р. мережа «Епіцентр» відкрила два великих торгових центри: у Львові (90 тис. кв. м) та Києві (30 тис. кв. м). Планується, що у 2024 р. буде введено в експлуатацію ТРЦ «Vucha Gallery» з загальною площею 97 тис. кв. м.

Основна частина торгівлі будматеріалами також зосереджена у столичному регіоні – п'ята частина всіх торгових точок в цій сфері. У топ-3 регіонів з найбільшою концентрацією будівельних магазинів також входить Львівська область та три регіони із десятком магазинів кожен: Одеська, Волинська та Івано-Франківська області.

Темпи зростання та зниження секторів роздрібного ритейлу за кількістю діючих магазинів за даними дослідження від Retail Association of Ukraine «Географія ритейлу» наведені на рис. 1.9 [33].

Розглянемо більш детально розвиток вітчизняного продовольчого ритейлу – FMCG-мереж.

Вже тривалий час ТОП-3 головних гравців продовольчого ритейлу залишаються незмінними.

Це ТОВ «АТБ-маркет» з мережею АТБ, компанія Fozzy Group з мережами Сільпо, Фора, Fozzy cash&carry, Le Silpo, Trash!, Favore, компанія Volwest Retail з мережами Наш Край, Наш Край експрес, SPAR (рис. 1.10).

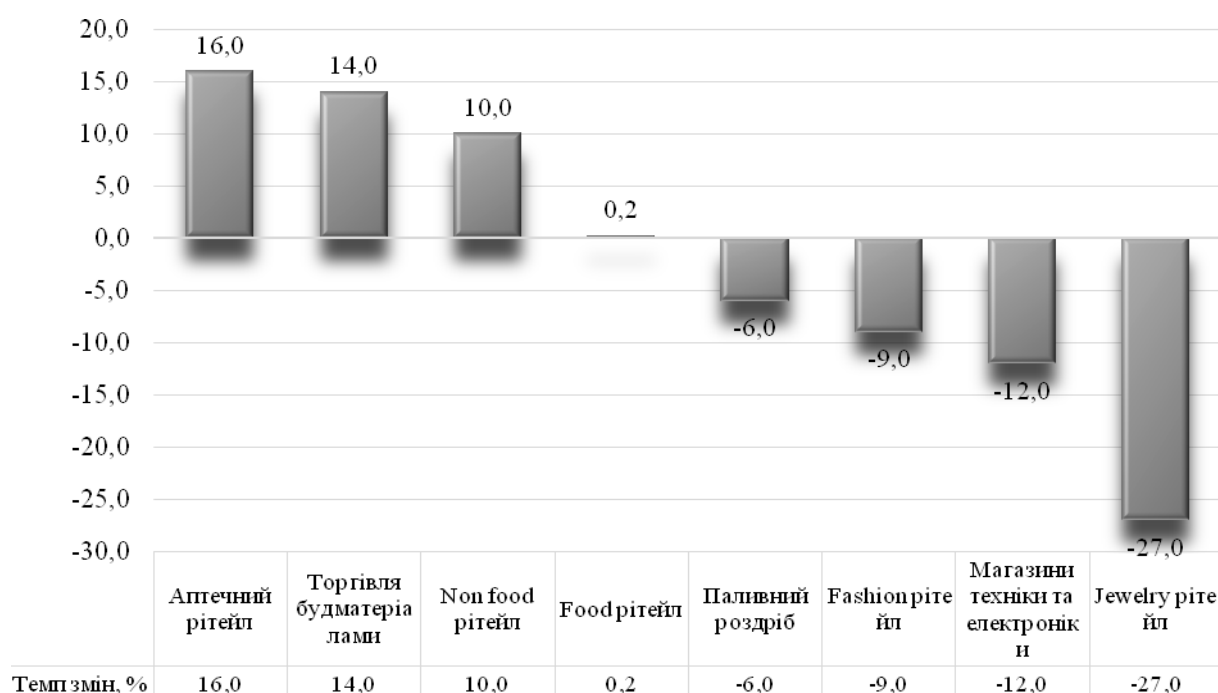


Рисунок 1.9 – Темпи змін кількості діючих магазинів в секторах роздрібногo ритейлу станом на жовтень 2023 р. по відношенню до початку 2022 р.

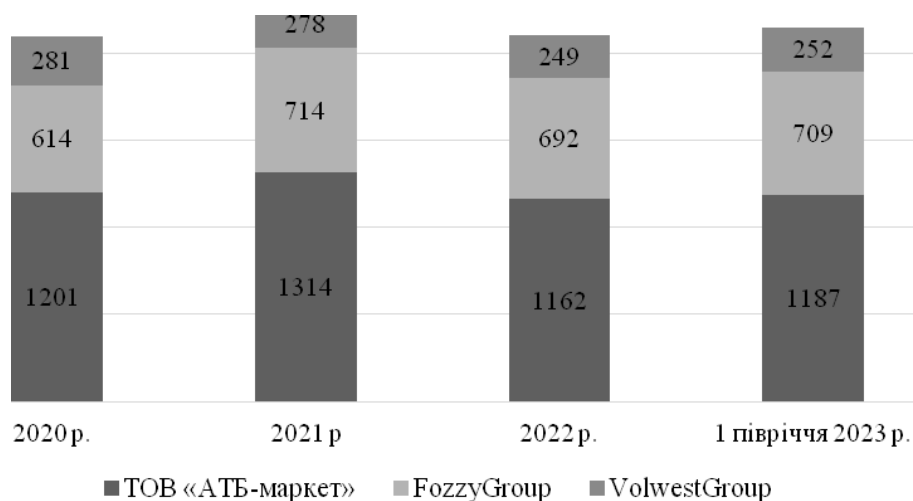


Рисунок 1.10 – Кількість магазинів ТОП-3 продовольчих торговельних мереж у 2020-2023 рр.

Якщо у 2021 р. показник кількості магазинів збільшувався (за виключенням Volwest Retail, де кількість магазинів зменшилась на 3 одиниці), то у 2022 р. у зв'язку з військовою агресією РФ проти України, кількість магазинів помітно знизилася через закриття, фізичне знищення тощо.

У продовж 2022-2023 рр. в умовах значного ризику роботи, роздрібні торговельні компанії докладали величезних зусиль для безперебійної роботи важливої інфраструктури, щоб забезпечити населення необхідними товарами. Станом на 1 півріччя 2023 р. кількість торговельних точок перевищує рівень 2022 р. [34, 35]

Навіть попри втрати на територіях, які перебувають під окупацією чи в прифронтових зонах, великі національні роздрібні оператори зуміли витримати труднощі і продовжити свій розвиток, зокрема на півдні та сході України. Широка мережа торгових точок по всій країні надала їм потрібний резерв стійкості.

Одночасно деякі регіональні роздрібні компанії виявляються на рівні чи навіть перевершують лідерів ринку у показниках розширення мереж. Це, ймовірно, свідчить про те, що вони знайшли оптимальну модель бізнесу, яка відповідає сучасним вимогам споживачів (табл. 1.2).

За даним таблиці 1.2 відзначаємо активний розвиток компанії Fozzy Group, яка у першій половині року відкрила 17 нових магазинів. Загальна кількість їхніх точок досягла 709 в 22 областях, що лише на 5 магазинів менше, ніж у 2021 році. Лідер ринку, компанія АТБ, також збільшила кількість своїх магазинів на 2,2%, до 1187 точок, але для відновлення попередніх показників їй бракує більше 120 магазинів. VolWest Group (Луцьк), розвиваючи мережі Наш Край та SPAR по франчайзингу, показала приріст в 1,2%, маючи 252 торгові точки на червень 2023 р.

Щодо мережі М'ясомаркет, яку розвиває агрохолдинг МХП, варто відзначити зростання в 5%, завдяки відкриттю за півроку 27 нових магазинів, що дозволило їй тісно наблизитися до трійки лідерів. У червні минулого року вона була шостою за

цим показником з 156 точками.

Протягом першого півріччя 2023 р. ритейлер ТОВ "Клевер Сторс" з Луцька, представлений брендами Сім23 та Сімі, продемонстрував найвищі темпи зростання мережі – 16,2 % і найбільшу кількість відкритих нових магазинів – 28 одиниць. Більшість з них – точки Сімі, нового бренду зручних маркетів, який стартував наприкінці минулого року. Загалом на червень 2023 р. кількість магазинів обох мереж досягла 194. За даними GT Partners Ukraine, станом на червень 2022 р. мережа Сім23 та Сім23 to go налічувала лише 133 магазини, а до кінця минулого року збільшила їх кількість на 34 одиниці. Це дозволило луцькому ритейлеру піднятися з 8-го на 7-ме місце у топ-10 за кількістю магазинів, наблизившись до іншої мережі в західному регіоні України – Рукавичка.

**Таблиця 1.2 – ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2021-2023 рр. [34, 35]**

Компанія	Мережі	Розташування центрального офісу	Кількість торгових точок					Кількість відкритих магазинів в у 1 півріччі 2023 р.	Кількість областей покриття
			2021 р.	2022 р.	1 півріччя 2023 р.	Приріст 2022-2021 рр., %	Приріст 2023-2022 рр., %		
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	Дніпро	1314	1162	1187	-11,6	2,2	10	22
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, LeSilpo, Thrash!, Favore	Київ	714	692	709	-3,1	2,5	17	22
Volwest Group	Наш Край, SPAR, Наш Край ЕКСПРЕС	Луцьк	278	249	252	-10,4	1,2	7	20
ПАТ «МХП»	М'ясомаркет	Київ	180	220	231	22,2	5,0	27	20
Арітейл	КОЛО	Київ	252	221	228	-12,3	3,2	7	2
ТОВ ТПК «Львівхолд»	Рукавичка, Під Боком	Львів	185	200	200	8,1	0,0	1	7
ТОВ «Клевер Сторс»	Сім 23, Сім 23 to go	Луцьк	126	167	194	32,5	16,2	28	5
ТОВ «Оптторг-15, ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	Київ	156	148	156	-5,1	5,4	13	6

ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно дискаунтер, Файно express, VARTO, Соц іальний магазин	Кропів ницьк ий	156	139	156	-10,9	12,2	17	2
ПП «Мережа- Сервіс- Львів»	Близенько	Луцьк	119	141	153	18,5	8,5	12	3

Ще два локальних гравці, Файно маркет (Кропивницький) і Делві (Київ), наздоганяють один одного та лідерів з 156 магазинами кожен. Однак темпи розвитку Файно маркет були вдвічі вищими – 12,2% проти 5,4%. Протягом півроку Файно маркет відкрив 17 нових магазинів, у той час як Делві – 13. Також, за результатами півріччя, Файно маркет обігнав іншого динамічного локального ритейлера – мережу Близенько (Львів), яка тепер є останньою з десяти найбільших за кількістю магазинів продовольчих мереж з показником 153 магазини, що на 8,5% більше, ніж у 2022 році.

Аналізуючи географічний розподіл нових локацій FMCG-ритейлерів, можна відзначити зростання активності на заході України, де відкрилося більше 34,9 % нових магазинів (рис.1.11). Це пояснюється як відносною безпечністю цих регіонів, так значним збільшенням кількості споживачів через наявність внутрішньо переміщених осіб. Як правило це невеликі за форматами магазини, які орієнтовані на місцевих споживачів. Наприклад, це магазини Сім23, Сімі або Близенько. Однак у другому кварталі 2023 р. став помітним тренд на зменшення частки нових магазинів у західних областях України. Натомість, частка таких магазинів в східних областях зросла у червні 2023 р. до 13,4%, порівняно з 10,9% у березні цього ж року, при майже стабільній частці в центральних регіонах - 20,1%. Частка нових магазинів у столиці дещо зменшилася – 10,9% проти 11,8%, але в південних областях збільшилася з 10% до 10,6% [34].

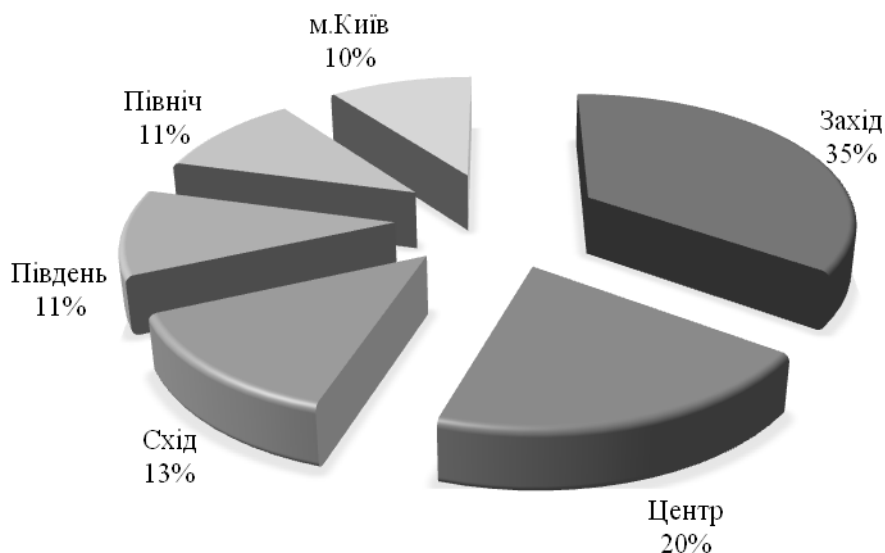


Рисунок 1.11 – Частка нових магазинів, що відкрилися у 1 півріччі 2023 р. у продуктовому ритейлі за регіонами України

Роздрібні торговельні мережі активно впроваджують стратегію придбання промислових підприємств або укладання з ними довгострокових угод, що включають умови виробництва товарів під власними торговими брендами мережі – власними торговими марками (VTM або Private Label). Це стратегічне партнерство дозволяє їм реалізовувати концепцію заощадження витрат у розмірах 20-30 % порівняно з закупівлями товарів у незалежних виробників [36].

Стандартною практикою в роздрібній торгівлі є використання власних торгових марок. Практично кожна торговельна мережа має свій асортимент VTM, що включає в себе від кількох десятків до тисяч товарних позицій. Ці марки, як правило, охоплюють продовольчі товари, засоби для догляду та гігієни, аптечний асортимент (чаї та БАДи), побутову та будівельну техніку, корм для тварин і інші товари [36].

У роздрібній торгівлі країн Європи більше 30 % товарів представлені власними торговими марками, а в деяких країнах цей показник навіть перевищує 40 %. Наприклад, у Німеччині VTM становлять 37,6 %, у Великобританії – 42,1 %, у Бельгії – 36,3 %, у Нідерландах – 43,8 %, і понад 30 % у Франції. На відміну від цього, в Україні частка VTM наразі складає всього 15 % (рис. 1.12) [36]. Слід відзначити, що в умовах кризи споживачі в основному обирають товари власних торгових марок мереж, що пояснюється їхньою доступністю.

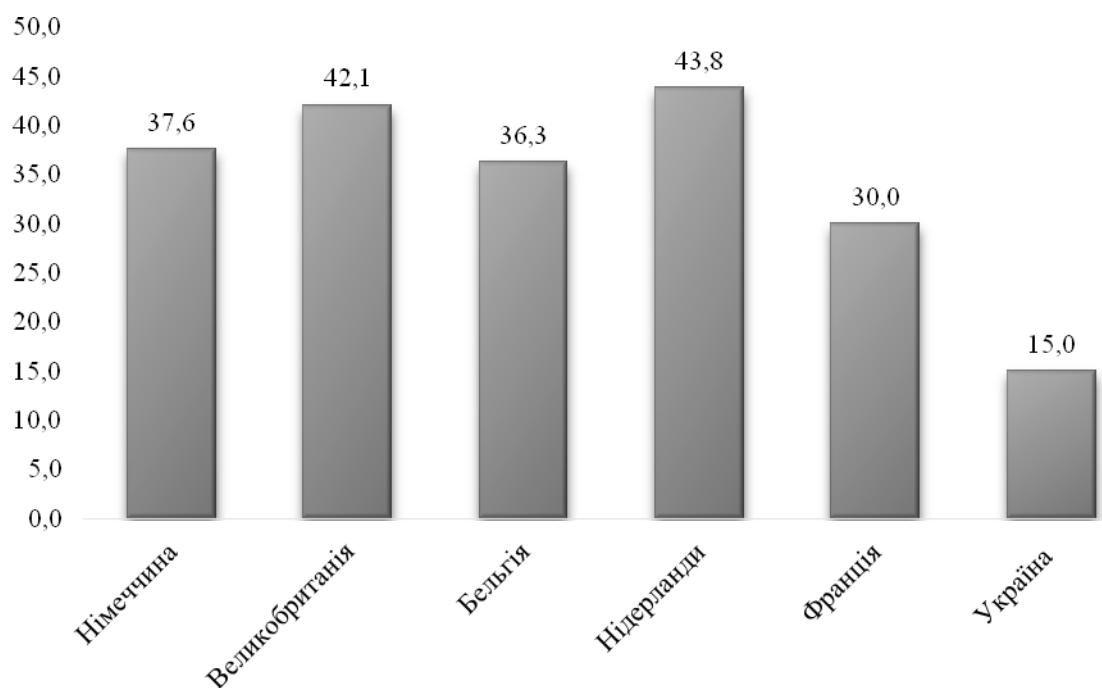


Рисунок 1.12 – Частка ВТМ в мережівій торгівлі деяких країн Європи.

Практично всі учасники мережевого роздрібного сектору продажів в Україні мають власні торгові марки. Найбільша кількість товарів під власною торговою маркою реалізується в мережі АТБ, де значну роль відіграють такі ВТМ, як «Розумний вибір», «Своя лінія» і «De Luxe F&G Selected». Продукція ВТМ в АТБ коштує на 30-40 % дешевше, порівняно з іншими товарами. Відзначимо, що у продовольчих магазинах АТБ продукція ВТМ займає більше чверті (26 %) від загального асортименту товарів.

У мережі Varus доступно дев'ять ВТМ, зокрема торгова марка Varto, яка налічує 1600 товарів, і продовжує розширюватися навіть у період воєнних подій. Відомі ВТМ Сільпо, такі як «Премія» і «Повна чаша», які представлені в асортименті мережі.

Мережі SPAR та Наш Край мають три ВТМ – S-Price, Наш Край та SPAR, під яким продається близько 1000 товарів. Частка ВТМ в товарообороті цих мереж дещо збільшилася і становить 5,5 %. Мережа АЗК WOG має три ВТМ з 180 товарами, при цьому частка такої продукції у загальному асортименті становить 6 %.

Добре відома торговельна марка побутової техніки Elenberg, яка ексклюзивно

продається у мережі Eldorado.ua. Загалом, бренд Elenberg присутній на ринку України протягом 23 років. У компанії акцентують на тому, що працюють з цією торговою маркою відповідно до довгострокової ліцензійної угоди на території України. Щодо інших роздрібних мереж побутової техніки та електроніки, вони також мають власні торгові марки. Наприклад, у Фокстрота є Delfa, а у маркетплейсу Rozetka - RZTK. Торгова марка Vestel є ексклюзивною для Comfy. Мережа гіпермаркетів Епіцентр почала розвивати власні бренди у 2005 р. і наразі є власником торгових марок McKinley, Energetics, Firefly, MaxxPro, Pro Touch. Мережа магазинів EVA має понад 50 власних торгових марок у своєму асортименті. Слід розуміти, що для формування сильного бренду недостатньо просто розмістити товар на полиці у власній мережі,. Тому ритейлери все частіше інвестують значні ресурси в рекламу своїх власних торгових марок.

В цілому відзначаємо, що навіть у період воєнного стану, напрямок ВТМ в Україні утримує свою частку ринку та продовжує розвиватися.

В сучасному середовищі торговельні мережі в Україні зацікавлені в підтримці тренду на здорове харчування та зелений спосіб життя. Серед споживачів збільшується попит на продукти з природними компонентами, органічні товари, які не містять ГМО та хімічних добавок. Популярні також товари, виготовлені з екологічних матеріалів з уникненням використання пластику та інших шкідливих для оточуючого середовища матеріалів [37].

Торговельні мережі інтенсивно впроваджують та використовують цифрові технології. У зв'язку з поширенням онлайн-торгівлі як явища та зростанням мобільних додатків для замовлення товарів торговельні мережі активно вдосконалюють свої онлайн-продажі з використанням різних цифрових технологій, наприклад, таких як маркетинг на основі сукупності даних та WEB-аналітика.

Споживачі торговельних мереж виявляють більше вибагливості та віддають перевагу різноманітності та індивідуальному підходу. Тому торговельні мережі відповідають на це, представляючи нові товарні категорії, варіації продуктів та персоналізовані пропозиції для споживачів.

Зі зростанням конкуренції мережевому ринку роздрібною торгівлі торговельні мережі намагаються вдосконалювати якість продукту та сервісу, оптимізують

процеси та розробляють нові бізнес-моделі для підвищення ефективності власної діяльності.

Торговельні мережі, особливо лідери ринку, зацікавлені в реалізації стратегії сталого розвитку, тому вони спрямовують свої зусилля на створення більш стійкої економіки, збереження здорового навколишнього середовища та покращення якості життя населення.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку торговельних мереж в Україні полягають у збереженні лідируючих позицій основними гравцями роздрібного ринку, нарощуванні обсягів діяльності окремими локальними операторами роздрібної торгівлі, подоланні кризових явищ та відновленні власних позицій, втрачених під час військових дій, акценті на пропозиції власних торгових марок та органічної продукції, продовженні активного використання цифрових технологій, впливу на поведінку споживача через персоналізацію, вдосконалення сервісу, оптимізацію бізнес-процесів та реалізацію стратегії сталого розвитку.

### 1.3. Характеристика чинників впливу на розвиток торговельних мереж в Україні

На сучасному етапі на розвиток торговельних мереж в Україні впливає ряд чинників. На наш погляд доцільно висвітлити такі (рис. 1.13) [37, 38].

Інфляція	Зниження рівня споживчого оптимізму	Зростання рівня безробіття та зниження купівельної спроможності
Підвищення собівартості виробництва	Порушення та розриви логістичних ланцюгів	Збитки, завдані військовими діями
Обмежені фінансові ресурси	Нестача кадрів	Вихід іноземних компаній та зменшення інвестицій

Рисунок 1.13 – Чинники впливу на розвиток торговельних мереж в Україні

На ринок споживчих товарів суттєвий вплив має інфляція, оскільки збільшується вартість виробництва та постачання товарів. Це може призвести до змін у ціновій політиці торговельних мереж та вплинути на попит та споживання товарів. У зв'язку нарощуванням інфляційних процесів торговельні мережі коригують ціни на свою продукцію, щоб компенсувати зростання власних витрат. Це призводить до того, що споживачі змушені платити більше за звичні для них товари або перейти на більш доступні альтернативи. Так, по окремих товарах явно проявився тренд у зменшенні продажів продукції преміум та середніх сегментів та перехід споживачів до більш доступних економічно категорій товарів. Тому торговельні мережі реагують на такі зміни, наприклад, збільшенням виробництва ВТМ, тобто пропонують таку продукцію споживачам, яку вони можуть дозволити

собі придбати.

Зниження рівня споживчого оптимізму впливає на діяльність торговельних мереж кількома способами. Якщо споживачі стають більш обережними при витратах і переходять на менш вартісні альтернативи, наприклад, товари власної марки мережі, то це може негативно відобразитися на обсягах продажу інших брендів. Також споживачі можуть зменшити обсяги своїх покупок взагалі, якщо вони відчують нестабільність у власному фінансовому становищі [37].

Зростання рівня безробіття та зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на ринок споживчих товарів в Україні. В умовах економічної нестабільності зазвичай спостерігається помітне зменшення попиту на товари, які не є життєво важливими. Багаточисельні дослідження показують, що більше половини українців відзначають вимушену необхідність економії через воєнні події. В багатьох торговельних мережах більшу частину товарообороту становлять базові споживчі товари. Важливим завданням для ритейлерів зараз є розвиток ініціатив та пропозицій, які допоможуть клієнтам розумно економити на продуктах.

Підвищення собівартості виробництва однозначно негативно впливає на динаміку розвитку торговельних мереж. Основними наслідками є зниження купівельної активності споживачів, зменшення середнього чеку, зниження рівня прибутковості магазинів. Важливо відзначити, що для 55 % покупців фактор ціни є ключовим при виборі продуктів харчування, що є найвищим показником серед усіх факторів у сучасних умовах [37].

Порушення та розриви у логістичних ланцюгах спричиняють проблеми з надходженням товарів на полиці магазинів, що викликає зниження обсягів продажів та порушення споживчої довіри до продуктів певного виробника або торговельної мережі в цілому.

Зменшення асортименту товарів на полицях магазинів може призвести до збільшення конкуренції між виробниками, які співпрацюють з певною торговельною мережею, і, відповідно, до зниження цін на товари. З іншого боку, проблеми з логістикою можуть призвести до підвищення цін через збільшення витрат на транспортування та зберігання [37].

Під час воєнних дій на початку 2022 р. торговельні мережі переживали дуже складний період через обмежену доступність товарів, пошкодження складів, призупинення деяких виробництв і порушення більшості логістичних ланцюгів. Але до кінця літа більшість великих дистриб'юторів змогли відновити продажі, навіть за умови суттєвого подорожчання у другій половині 2022 р.

Станом на травень 2022 р. в Україні пошкоджено 23573 км автомобільних доріг, 289 автомобільних мостів, 6,3 тис. км залізничних колій та 41 залізничний міст [39]. Надзвичайно ускладнена в Україні зовнішня торгівля через блокування роботи морських портів, що також негативно позначається на забезпеченні товарами торговельних закладів. Станом на кінець 2023 р. у тому чи іншому форматі в Україні функціонує шість морських портів України з 13 (ще п'ять не працюють з 2014 р., оскільки перебувають у тимчасово окупованому Криму) [40].

Крім того, до початку повномасштабної війни більша частина професійних складів розташовувалася в Київській області (приблизно 70-80 % від загальної кількості таких складських приміщень). Після військового вторгнення компанії змушені були перемістити запаси товарів, розмістивши їх на складах у західних областях України. У той час як склади в Київській області мали значну площу, в інших областях не було належних об'ємів складських приміщень. Це призвело до ускладнень в ланцюгах постачання та підвищення вартості транспортування [38]. Загалом торговельні мережі, які входять у топ-10, втратили майже 335 тис. кв. м торгових площ [41].

Згідно спільного дослідження Асоціації ритейлерів України та Ukrainian council of shopping centers, найбільше збитків за перші два місяці війни зазнали всі галузі торгівлі, зокрема продаж продуктів харчування, одягу, взуття, електроніки та побутової техніки, ювелірних виробів та ін. (табл. 1.3) [42].

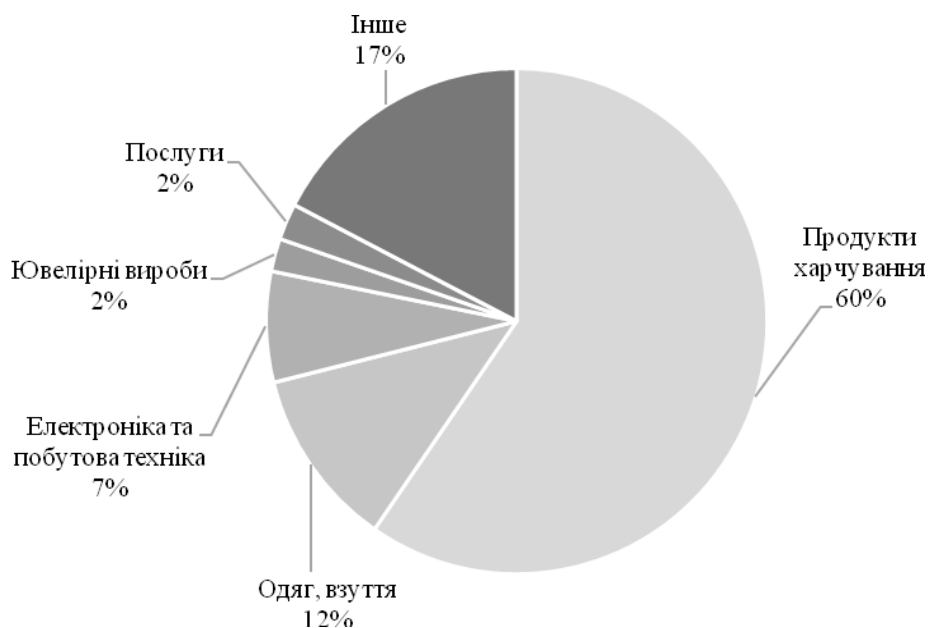
За даними дослідження, з загального обсягу прямих збитків торговельних мереж, який оцінюється в 50,747 млрд грн, 41 % припадає на ушкодження будівель, приміщень магазинів, інженерних мереж, оздоблення тощо. Збитки по товарних залишках у магазинах та втрати обладнання становили по 17 %, втрати товару на складах – 14 %, збитки через пошкодження або втрату складських, виробничих,

офісних будівель та приміщень та обладнання в них, що знаходились у власності компаній склали 9 %, ще 2 % становлять інші збитки [42].

**Таблиця 1.3 – Прямі збитки галузей торгівлі, завдані військовими діями у період з 24.02.2022 р. по 23.04.2022 р.**

Галузі торгівлі	Прямі витрати, млн. грн	Частка у підсумку, %
Продукти харчування	30249	59,6
Одяг, взуття	5833	11,5
Електроніка та побутова техніка	3592	7,1
Ювелірні вироби	1069	2,1
Послуги	1182	2,3
Інше	8822	17,4
Всього	50747	100,0

Наочно частка галузей мережевої торгівлі у загальній сумі прямих збитків, завданих військовими діями на початку повномасштабного вторгнення, зображена на рис. 1.14.



**Рисунок 1.14 – Частка галузей торгівлі у загальній сумі прямих збитків, завданих військовими діями у період з 24.02.2022 р. по 23.04.2022 р.**

Продовольчі мережі виявилися найбільш постраждалими в результаті військового вторгнення, особливо через широку присутність на ринку та значний середній розмір торгових точок. Велика частина збитків пов'язана з пошкодженням

приміщень магазинів.

На другому місці знаходяться ритейлери одягу і взуття, однак, на відміну від продовольчого ритейлу, приблизно половина цієї суми припадає на втрату і знищення товарів на складах, зокрема на складах магазинів. Так як торгові приміщення такі роздрібні торговці орендують, то витрати на ремонт приміщень тут менше значущі, але втрати обладнання значно вищі.

На третьому місці за обсягом втрат розташувалися продавці електроніки та побутової техніки. Основну частину витрат становить втрата товарних запасів на складах та в торгових точках.

Інші галузі торгівлі також зазнали значних втрат, які загалом склали 8,822 млрд. грн. або 17 % загальних втрат. В продажах будматеріалів втрати практично повністю пов'язані з втратою приміщень магазинів, які зазвичай є власними, втратою залишків товарів та торговельного обладнання. Втрати мереж АЗК стосуються переважно самих заправних комплексів, які виявилися більшими, ніж збитки від пошкоджень приміщень у мережах DIY – відповідно 1,25 млрд. грн. проти 1,09 млрд. грн. В сфері послуг та розваг основні втрати виникли через втрату або пошкодження обладнання.

Важливим чинником впливу на діяльність торговельних мереж є нестача кадрів.

Через військові дії, за даними управління верховного комісара ООН у справах біженців, станом на кінець 2023 р. за кордоном перебувають приблизно 6,3 мільйона українців. Близько 7 млн осіб є внутрішньо переміщеними особами. Така ситуація призвела до дефіциту кадрів не лише в галузі торгівлі, а й у різних секторах економіки. Відзначимо, що у сфері торгівлі нестача робочої сили є сталим явищем, але з урахуванням високого рівня міграції населення, зокрема багатьох жінок, значна кількість яких працювала в сфері торгівлі, становище торговельних мереж як роботодавців ускладнилося.

Обмежені фінансові можливості та відсутність бажаних інвестицій призводять до дефіциту оборотних коштів, неможливості покрити витрати, вимушені рішення щодо неповної виплати зарплати своїм працівникам тощо [38].

Вихід іноземних компаній з українського ринку та зменшення інвестицій у вітчизняну економіку негативно впливає на діяльність торговельних мереж. Це

спричиняє зниження рівня конкуренції, підвищення цін на товари та погіршення їхньої якості. Крім того, відхід іноземних компаній впливає на зниження надходження імпортованих товарів в Україну та збільшення залежності українських виробників від внутрішнього попиту.

У той же час, відхід закордонних компаній створює можливості для вітчизняних виробників споживчих товарів розширити свої позиції на ринку та освоїти ринкові сегменти, які раніше займали іноземні компанії. Це спонукає українських виробників до підвищення якості своїх товарів та збільшення їхньої конкурентоспроможності на ринку [38].

Відтак, відхід закордонних компаній та інвестицій може супроводжуватися як позитивними, так і негативними наслідками для ринку мережевої торгівлі в Україні. Результат буде залежати від різноманітних факторів, серед яких зміни у споживчій поведінці, економічна, політична та соціальна нестабільність.

На фоні цього вітчизняні бренди проявляють помітну активність, виступаючи гнучкими та динамічними в порівнянні з глобальними конкурентами. Вони не лише активно працюють з позиціонуванням своїх брендів та комунікацією зі споживачем, але також запускають нові продукти та сервіси. В умовах проблем, з якими стикаються глобальні бренди, вітчизняні компанії успішно використовують свою гнучкість та проактивність. Попит в суспільстві на українські товари збільшився, зокрема для продуктів харчування, де вітчизняне виробництво стало важливим чинником при виборі товарів.

Таким чином, ринок ритейлу, який охоплює практично всі рівні бізнесу – від малих та середніх підприємств до великих корпорацій – знаходиться під впливом значної кількості чинників, як мають різний вектор направленості на діяльність компаній. Слід констатувати, що сьогодні велика кількість чинників має негативний вплив на розвиток торговельних мереж, тому їм необхідно знаходити рішення, які знижують несприятливі наслідки та дозволяють пристосуватися до наявних обставин.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності компанії «Метро Кеш енд Кері Україна»

Компанія «Метро Кеш енд Кері Україна» працює на українському ринку з 2003 р. Перший магазин МЕТРО Кеш енд Кері в Україні був відкритий 20 серпня 2003 р. в місті Київ (район Теремки). Компанія зареєстрована відповідно до чинного законодавства України у формі товариства з обмеженою відповідальністю [43].

Основним видом діяльності компанії є «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». За даними аналітичної системи YouControl станом на кінець 2023 р. такий вид діяльності як основний зазначено у 135072 суб'єктах господарювання, серед яких 13084 юридична особа та 121988 фізичних осіб – підприємців [44].

Крім основного виду діяльності, компанія «Метро Кеш енд Кері Україна» має досить значний перелік додаткових видів діяльності, серед яких:

- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів
- 82.92 Пакування
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів [44].

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» входить до складу однієї із найбільших міжнародних торгових компаній світу – METRO AG.

METRO AG є провідною міжнародною торговельною оптовою компанією, яка спеціалізується на обслуговуванні готелів, ресторанів та служб кейтерингу (HoReCa), а також приватних підприємців – власників закладів роздрібною торгівлі. METRO AG обслуговує понад 17 млн клієнтів у світі. Сталий розвиток є одним із ключових факторів успішного бізнесу METRO AG. Компанія протягом останніх 10 років входить до світового індексу сталого розвитку Dow Jones Sustainability Index. Компанія працює у понад 30 країнах та надає робочі місця понад 87 тисячам працівників. Обсяг продажів METRO AG у 2021-2022 фінансовому році склав 29,754 млрд. євро [45].

Засновниками компанії «Метро Кеш енд Кері Україна» є товариство з обмеженою відповідальністю «Метро Менеджмент Україна» з часткою у статутному капіталі 97,24 % та товариство з обмеженою відповідальністю «Українська оптово-торговельна компанія» з часткою у статутному капіталі 2,76 %. Загальний розмір

статутного капіталу компанії становить 510842386,16 грн. [44].

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» управляє 22-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську та Житомирі; та 3-ма магазинами смарт-формату у Тернополі, Луцьку та Чернігові (додаток Б).

Торговельна площа кожного торговельного центру ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складає 7,5-10 тис. м<sup>2</sup>. Станом на 2022 р. компанія створила 3 383 робочих місць.

У 2014 р. в компанія залишила торгові центри в Луганській і Донецькій областях та в Криму.

24 лютого 2022 р. у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України Указом Президента України № 64/2022 введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 р. строком на 30 діб. На протязі 2022-2023 рр. подовження військового стану відбувалося декілька разів.

Напередодні введення воєнного стану Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» розробила план дій на випадок військового вторгнення. План включав дії з забезпечення безпеки співробітників, збереження запасів, організації ланцюгів постачання, організації діяльності торговельних центрів під час військового вторгнення. На рівні корпоративного офісу було організовано та забезпечено безперебійну роботу серверів, організовано безперервний доступ до всіх облікових та операційних систем.

У зв'язку з військовим вторгненням з 24 лютого 2022 р. по травень 2022 р. була призупинена діяльність торговельних центрів у містах Чернігів, Харків, Миколаїв, Маріуполь та складського приміщення у с. Колонщина Макарівського району Київської області [43].

Після покращення ситуації відновлено роботу на протязі 2022 р. торгового центру у місті Чернігів та одного магазину у місті Харків. У березні 2023 р. відновлено роботу торгового центру у місті Миколаїв.

Під час повномасштабної військової агресії РФ проти України у 2022 р.

компанія втратила контроль та активи ТЦ Маріуполь.

Вартість основних засобів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведена в таблиці 2.1 [46-49].

**Таблиця 2.1 – Чиста балансова вартість основних засобів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2018-2022 рр.**

Види основних засобів	Чиста балансова вартість основних засобів, млн. грн.					2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
						до 2018	до 2019	до 2020	до 2021
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	р., %	р., %	р., %	р., %
Земля та будівлі	2125,0	2071,9	2023,2	1952,4	1832,0	97,5	97,7	96,5	93,8
Офісне обладнання	361,7	383,7	449,3	545,2	533,0	106,1	117,1	121,3	97,8
Разом	2486,7	2455,6	2472,6	2497,5	2365,0	98,7	100,7	101,0	94,7

Виходячи з даних таблиці 2.1 в період 2019-2021 рр. чиста балансова вартість основних засобів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» залишалася майже незмінною. У 2022 р. основні засоби компанії, що перебували в торговельному центрі міста Маріуполь були знецінені. Щодо таких основних засобів компанія визнала у 2022 р. збиток від зменшення корисності по групам: земля та будівлі в сумі 104,0 млн. грн. та офісне обладнання в сумі 12,5 млн. грн.

Наочно зміни показника «чиста балансова вартість основних засобів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено на рис. 2.1.

В загальному обсязі основних засобів земля та будівлі займають близько 80 %. Вартість офісного обладнання в структурі основних засобів поступово збільшується з 14 % у 2018 р. до 22 % у 2022 р.

Ліквідаційну вартість основних засобів компанія оцінює як нульову, тому що вона використовує активи до кінця їхнього фізичного існування.

Не дивлячись на втрату та пошкодження активів після повномасштабного вторгнення, компанія вважає, що здатна продовжувати свою діяльність на безперервній основі у найближчому майбутньому. Керівництво уважено спостерігає за станом розвитку поточної ситуації і при потребі вживає необхідних заходів для мінімізації негативних наслідків. Компанія впоралася зі складнощами, що виникли

після військового вторгнення і змогла відновити та налагодити ланцюги поставки та забезпечити доставку товарів в торгові центри.

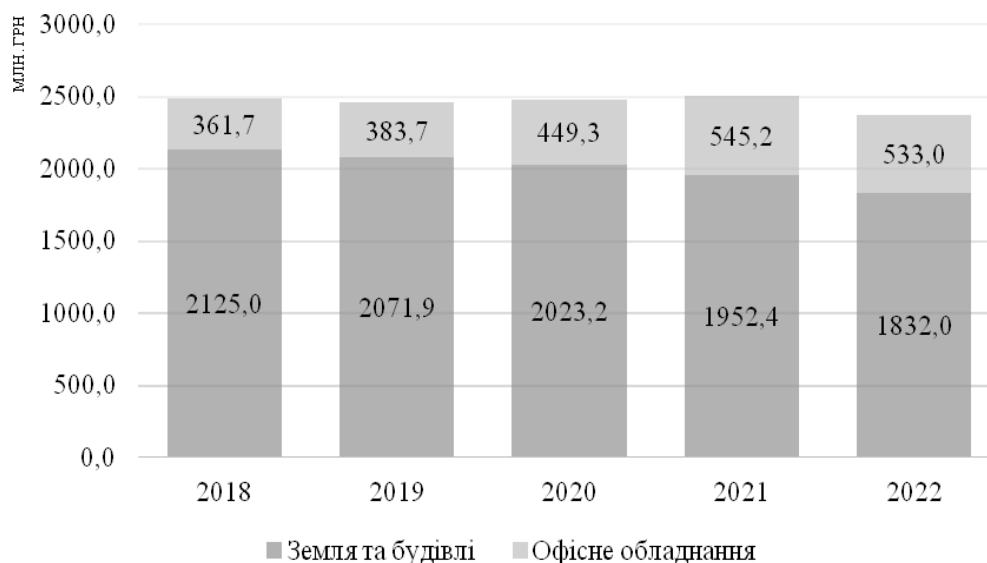


Рисунок 2.1 – Чиста балансова вартість основних засобів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2018-2022 рр. [46-49]

Компанія має достатній обсяг грошових потоків для покриття зобов'язань з оплати праці, проведення розрахунків з основними постачальниками та погашення інших зобов'язань.

Торговельні центри ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» пропонують асортимент з 27 тис. найменувань продовольчої та непродовольчої продукції, яких 81,5 % або 22 тис. найменувань компанія закуповує у українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів, а 18,5 % або 5 тис. найменувань – це імпортовані товари. В торговельних центрах МЕТРО 60 % найменувань від всієї продукції складають продовольчі товари і 40 % – непродовольчі товари, а саме: господарські товари, хімія, побутова техніка й електроніка, товари для дітей, одяг і взуття, товари для декору, посуд, сезонні меблі, текстиль, ресторанне кухонне обладнання та аксесуари. ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» повністю контролює якість товарів на полицях своїх магазинів.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» підтримує ділові стосунки із 1300 українськими та міжнародними компаніями. Торговельні центри ТОВ «МЕТРО Кеш

енд Кері Україна» співпрацюють не тільки з бізнес-покупцями, тобто, для юридичними особами та ФОП, а також пропонують свою продукцію для кінцевих споживачів. У 2010 р. компанія запровадила менший формат магазинів «Бери Вези», що пропонує понад 3500 найменувань товарів, переважно продовольчих, які охоплюють основний асортимент типового міні-маркету.

Основні групи клієнтів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» схематично наведені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні групи клієнтів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [49]

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» допомагає своїм професійним клієнтам розвивати бізнес, а також відкрита для покупців, які закупаються для власних потреб.

Філософію свого бізнесу компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» назвала «Оптокультура», яка надає своїм клієнтам суттєві переваги, серед яких:

- можливість вигідно купувати за оптовими цінами;
- при купівлі значних обсягів наявні відчутні знижки з ціни;
- доступ до широкого асортименту як імпортних товарів, так і товарів вітчизняних виробників [49].

Для отримання означених переваг необхідно отримати картку клієнта МЕТРО. Це можна швидко та безкоштовно зробити через зручний Viber чат-бот або у мобільному застосунку МЕТРО.

Особливе місце в асортименті товарів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» займають власні торгові марки: METRO Chef, METRO Professional, Rioba

та Аго, до яких є довіра клієнтів [50]. Перелік власних торгових марок компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведений у додатку Б.

Пристрасть споживачів до смачної та якісної їжі та процесу її приготування надихнула компанію на створення бренду METRO Chef. Власні знання та багаторічний досвід партнерства з кращими світовими професіоналами дозволили створити бренд, під яким продаються більше 800 високоякісних продуктів, що виробляються та імпортуються з 41 країни світу. Бренд METRO Chef покликаний задовольнити потреби усіх клієнтів – від професіональних шефів до кулінарних фанів.

Під брендом METRO Chef продаються [50]:

- заморожені фрукти і овочі, які піддаються шоковому заморожуванню для збереження смаку та структури при подальшому приготуванні;
- заморожені напівфабрикати – французькі круасани та тарти, виготовлені з додаванням вершкового масла та піддані процедурі шокового замороження;
- приправи та спеції – широка лінійка австрійських приправ високої якості та соусів різних виробників;
- макаронні вироби – широкий асортимент класичної, цільнозернової та ячної пасти;
- молочні продукти, які споживачі використовують як для професійних, так і для власних потреб;
- консервовані продукти, серед яких томати, огірки, кукурудза, зелений горошок тощо;
- оливкова олія широкого асортименту з різних країн походження та пакування.

За власною торговою маркою Rioba в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» пропонується широкий асортимент продуктів, призначених для готелів, ресторанів та кафе – від кави еспресо, гарячих напоїв та готельних сніданків до продуктів одноразового використання. Все поставляється в зручній порційній упаковці, щоб задовольнити потреби сегменту HoReCa. Гарантія якості продукції та послуг за привабливими цінами робить Rioba надзвичайним досвідом гостинності, який прагнуть запропонувати професіонали своїм гостям.

Під брендом Rioba продаються [50]:

- кава, чай, гарячий шоколад, міні-цукерки;
- цукор, мед, джеми;
- повний асортимент товарів для одноразового використання;
- молочні продукти.

Під власною маркою METRO Professional компанія реалізує широкий асортимент непродовольчих товарів, які необхідні для роботи кухарів на професійних та сучасних кухнях. Товари бренду METRO Professional характеризуються зручністю, довговічністю та елегантністю. Це один з найшвидше зростаючих брендів METRO, який налічує понад 700 найменувань, має на меті розширитись до понад 1000.

Під брендом METRO Professional продаються [50]:

- широкий асортимент професійного гастрономічного обладнання та аксесуарів;
- обладнання HoReCa – вітрини, мінібари, різноманітні прилади та обладнання;
- кухонне приладдя та посуд;
- професійне очисне обладнання для економічного та ефективного обслуговування робочого простору на професійних кухнях;
- широкий асортимент товарів для одноразового використання HoReCa – пластикові столові прибори, пластикові та паперові тарілки, дерев'яні мішалки та ножі, кришки, контейнери тощо;
- спецодяг – рукавички, фартухи тощо;
- текстильні товари;
- вуличні меблі для сегменту HoReCa – барні табурети, крісла і столи для патіо тощо.

Найдовшу присутність на ринку має бренд ARO, який створений для клієнтів, які бажають найкращого співвідношення ціни та якості. Під цим брендом компанія пропонує різноманітний асортимент продукції продовольчих і непродовольчих товарів. Асортимент ARO задовольняє багато потреб споживачів завдяки своїй широкій пропозиції товарів – більше 600 найменувань. Більшість виробів

виробляються в Україні, а також під цією маркою реалізуються товари з Німеччини, Італії, Франції та Північної Македонії.

Під брендом ARO продаються [50]:

- основні продукти харчування;
- молочні продукти;
- м'ясні продукти;
- заморожена риба;
- заморожені фрукти та овочі;
- кондитерські вироби;
- кухонний посуд та аксесуари;
- побутова хімія;
- побутова техніка;
- лампочки та світлодіодні лампи тощо.

Власний бренд METRO Tarrington House пропонує широкий вибір обладнання для кухні, саду чи балкону. Бренд Tarrington House пропонує продукцію, яка відповідає світовим тенденціям сучасного дизайну, виготовлену з натуральних матеріалів, в трендових забарвленнях.

Під брендом Tarrington House продаються [50]:

- товари для саду, тераси чи балкону – сучасні садові набори, гойдалки, набори для внутрішнього дворику тощо;
- кухонні аксесуари для приготування їжі, сервірування та подачі страв;
- сезонний декор.

Під власною маркою SIGMA в компанії пропонується широкий асортимент товарів для сучасних офісів. SIGMA включає в себе 160 ексклюзивних офісних виробів, які забезпечують відмінні рішення для архівації, написання, друку та організації офісного приміщення.

Під брендом SIGMA продаються:

- офісні меблі;
- канцелярські вироби;
- паперові вироби.

Продукція власних торгових марок компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

зображена в додатку В.

В компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» здійснюється ретельний контроль якості товарів. Всі харчові продукти в МЕТРО проходять окремий багаторівневий контроль безпеки за міжнародною системою НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) [51].

Контроль якості товарів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» здійснюється по трьох напрямках: контроль на виробництві, контроль при транспортуванні, контроль у торговельному центрі (рис. 2.3).

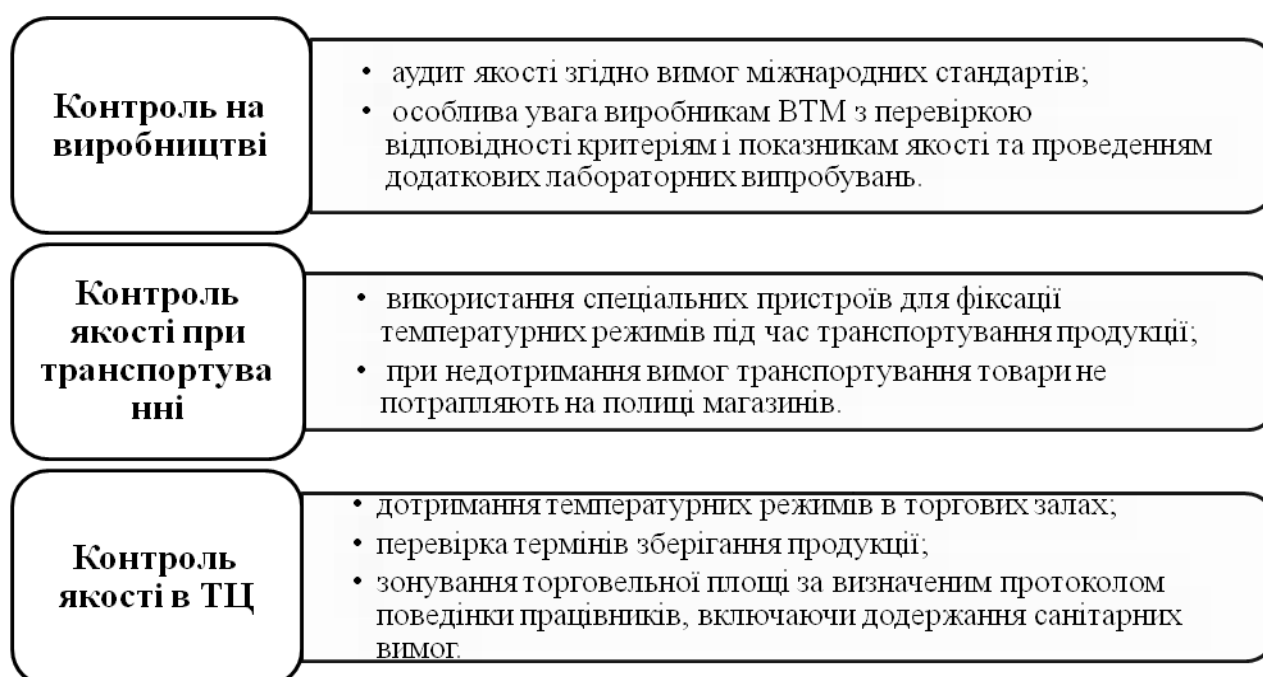


Рисунок 2.3 – Контроль якості товарів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» стала першою торговельною мережею в Україні, яка успішно пройшла сертифікаційний аудит з якості у відповідності до вимог стандарту харчової безпеки ISO 22000:2005 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга».

Цей стандарт харчової безпеки застосовується до всіх організацій харчового ланцюга та містить вимоги до процесів та процедур управління безпечністю харчових продуктів відповідно до принципів НАССР, що передбачає систематичний превентивний підхід до контролю безпечності харчових продуктів (біологічних,

хімічних та фізичних ризиків) на всіх етапах бізнес-процесу [51].

Область сертифікації стандарту ISO 22000:2005 в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» охоплює такі процеси та продукцію:

- оптова торгівля харчовими продуктами та напоями (алкогольними та безалкогольними);
- виробництво охолоджених м'ясних напівфабрикатів (натуральних, порційних, в маринадах та спеціях);
- виробництво охолоджених рибних напівфабрикатів;
- нарізання, слайсування та фасування сирів та сирних продуктів;
- фасування фруктів та овочів;
- випікання хлібобулочних виробів;
- надання послуг з доставки заморожених, охолоджених, і тих, харчових продуктів і напоїв, що зберігаються при інших стабільних температурах;
- зберігання харчових продуктів та напоїв (алкогольних та безалкогольних).

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» також є єдиним ритейлером в Україні, який має Сертифікати за міжнародними стандартами ISO45001:2018 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці» та ISO14001:2015 «Система екологічного менеджменту», які отримала в 2020 році.

12 серпня 2021 р. компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» успішно пройшла перший обов'язковий наглядовий аудит, який проводився компанією «ДКС СЕРТИФІК УКРАЇНА» – провідним органом сертифікації систем менеджменту в Україні та світі з головним офісом у м. Франкфурт-на-Майні (Німеччина).

8 вересня 2022 р. компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» успішно пройшла другий обов'язковий наглядовий аудит.

Компанія довела, що системи менеджменту охорони здоров'я, безпеки праці та екологічного управління гарантують співробітникам та клієнтам найвищий рівень безпеки та охорони довкілля.

Таким чином, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є частиною глобальної оптово-торговельної компанії METRO AG, яка присутня в понад 30 країнах світу. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» діє як самостійний учасник на українському ринку мережевої торгівлі з власною операційною моделлю та спеціалізується на обслуговуванні готелів, ресторанів та служб кейтерингу

(HoReCa), а також приватних підприємців, які володіють роздрібними торговими закладами, та роздрібних споживачів.

## 2.2. Оцінка економічних результатів діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складає фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності згідно принципу оцінки за історичною вартістю. Річні звіти компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» містять огляд її фінансових та операційних результатів діяльності та показників управлінської, екологічної та соціальної ефективності та розміщені у вільному доступі на офіційному сайті компанії <https://www.metro.ua>.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за останні роки. Основні показники діяльності компанії наведено в таблиці 2.2 [46-49].

**Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2019-2022 рр.**

Показники	Роки				Темп змін, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р	2022 р. до 2021 р
Чистий дохід від реалізації продукції	17831,3	21464,3	25944,3	20152,1	120,4	120,9	77,7
Собівартість реалізованої продукції	15182,1	18223,6	21927,5	17115,3	120,0	120,3	78,1
Валовий прибуток (збиток)	2649,2	3240,7	4016,8	3036,8	122,3	123,9	75,6
Інші операційні доходи	82,1	92,0	118,6	1143,4	112,1	128,9	964,1
Витрати продажу	1787,2	2797,3	3236,8	2417,0	156,5	115,7	74,7
Адміністративні витрати	243,7	288,2	357,2	393,2	118,3	123,9	110,1
Інші операційні витрати	6,1	14,1	2,3	248,7	231,1	16,3	у 10,8 разів
Фінансовий результат від операційної діяльності	694,3	233,1	539,1	1121,3	33,6	231,3	208,0
Інші доходи	1136,1		736,4	661,9			89,9
Фінансові витрати	517,6	394,9	274,5	220,6	76,3	69,5	80,4
Інші витрати		1790,5		2193,3	...	...	...
Фінансовий результат до оподаткування	1312,8	-1952,3	1001,0	-630,7	...	...	...

Податок на прибуток	166,5	-226,5	276,9	27,7	136,0	...	10,0
Чистий фінансовий результат	1146,3	-1725,8	724,1	-658,4	...	...	...

Дані таблиці 2.2 свідчать про суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції та, відповідно, валового прибутку у продовж 2020-2021 рр. та помітне зменшення продажів та валового прибутку у 2022 р. Так у 2022 р. в зв'язку з призупиненням на певний час діяльності торговельних центрів у містах Чернігів, Харків, Миколаїв та складського приміщення у с. Колонщина та втратою торговельного центру у місті Маріуполь, чистий дохід від реалізації продукції та валовий дохід зменшились по відношенню до попереднього року на 22,3 % та 24,4 % відповідно.

Наочно означені показники зображені на рисунку 2.4.

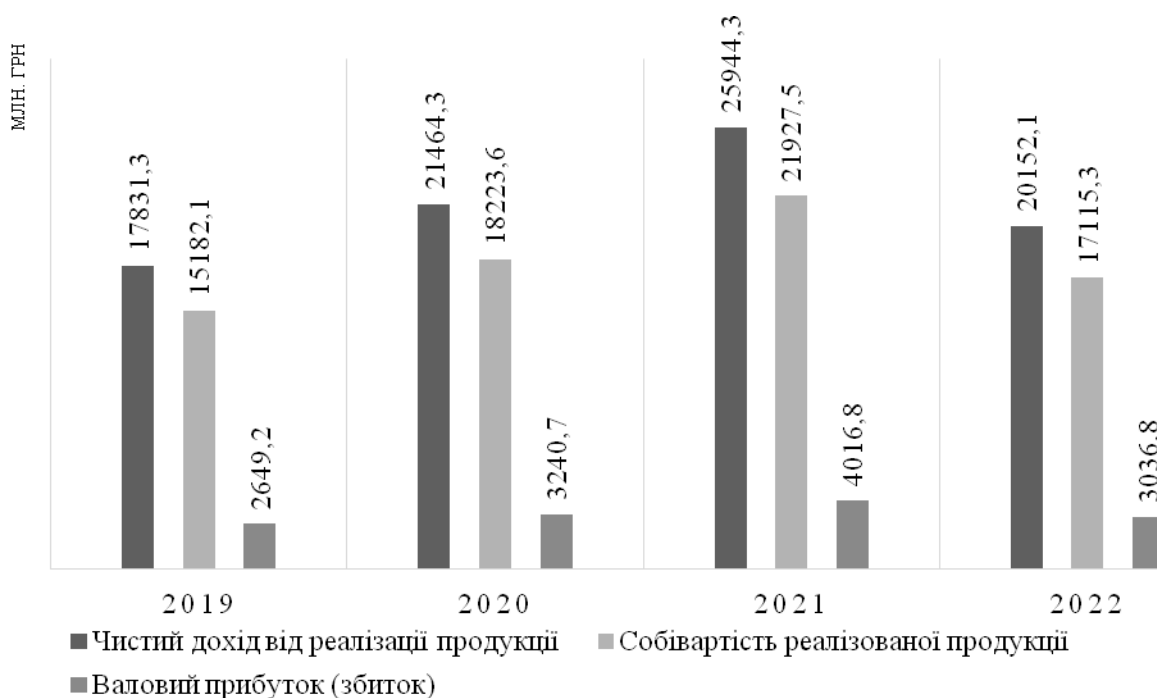


Рисунок 2.4 – Чистий дохід від реалізації продукції, собівартість та валовий прибуток компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2019-2022 рр.

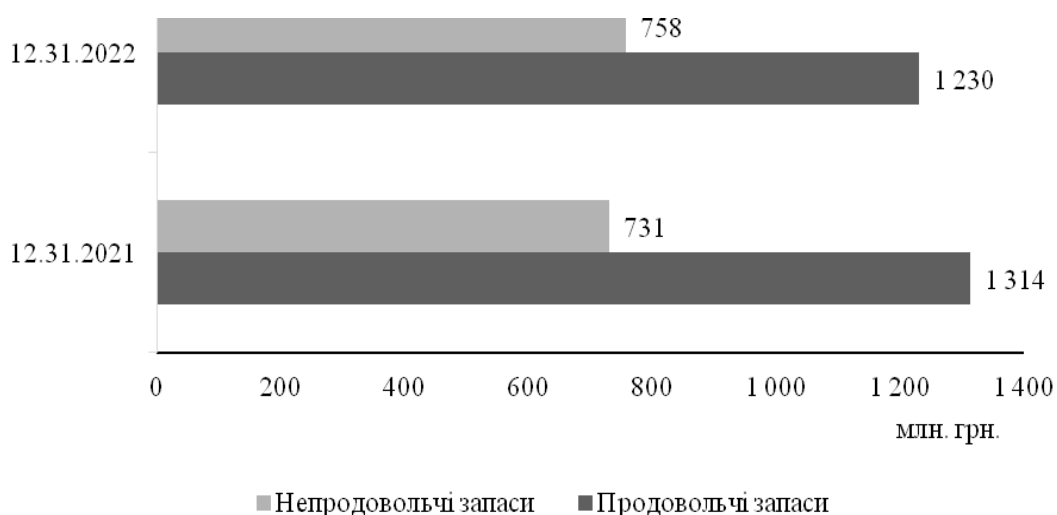
В торговельних центрах МЕТРО в загальному обсязі реалізації товарів переважають продовольчі товари, їх продаж становить більше 94 %. З 2019 р. по 2021 р. спостерігалось невелике зростання частки непродовольчих товарів в

загальному продажу з 5,5 % до 5,8%. У 2022 р. цей показник зменшився до 5,4 % (табл. 2.3) [46-49].

**Таблиця 2.3 – Реалізація продовольчих та непродовольчих товарів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2019-2022 рр.**

Товарні групи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку
Продовольчі товари	16858,4	94,5	20244,2	94,3	24439,1	94,2	19066,1	94,6
Непродовольчі товари	972,9	5,5	1220,0	5,7	1505,2	5,8	1086,0	5,4
Разом	17831,3	100,0	21464,2	100,0	25944,3	100,0	20152,1	100,0

Для забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування споживачів на торговому підприємстві необхідно створювати потрібний обсяг товарних запасів. Обсяг товарних запасів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» станом на кінець 2021 р. та 2022 р. наочно наведено на рис. 2.5.



**Рисунок 2.5 – Обсяг товарних запасів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на кінець 2021 р. та 2022 р.**

Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ запаси компанії, що перебували в торговельному центрі міста Маріуполь, були знецінені. Стосовно таких запасів

компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визнала у 2022 р. збиток від зменшення корисності у сумі 47,1 млн. грн. по продовольчих товарах та 11,7 млн. грн. по непродовольчих товарах. Сума витрат відображена у фінансовій звітності в статті «Інші операційні витрати».

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції, слід відзначити збільшення цього показника у 2020-2021 рр. у зв'язку зі зростанням обсягів продажів товарів у цей період. У 2022 р. спостерігалось зменшення собівартості реалізації майже на 22 % (табл. 2.4). Розрахунок собівартості реалізованої продукції враховує закупівельну вартість товарів, інші витрати продажу та відшкодування витрат та бонусні програми.

**Таблиця 2.4 – Собівартість реалізованої продукції компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2019-2022 рр. (млн. грн.) [46-49].**

Показники	Роки			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Товари	15502,8	19056,6	23994,1	18578,3
Відшкодування витрат та бонусні програми	-340,4	-855,4	-2093,8	-1487,6
Інші витрати продажу	19,7	22,4	27,2	24,6
Собівартість реалізованої продукції	15182,1	18223,6	21927,5	17115,3

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» використовує стратегію зменшення собівартості реалізації товарів через відшкодування витрат та бонусні програми з метою привертання більшої кількості клієнтів і збільшення обсягу продажів. Надання знижок, відшкодування витрат або бонусів є ефективним методом привертання нових клієнтів та утримання постійних, бо люди часто реагують на можливість економії грошей або отримання додаткових переваг. Бонусні програми дозволяють створювати лояльність серед існуючих клієнтів. Коли покупці отримують додаткові вигоди або знижки, вони ймовірноше обирають дану компанію для своїх покупок. Знижки і бонусні програми стимулюють більше покупок або більший обсяг товарів у кожній конкретній угоді. Це допомагає компанії збільшити товарообіг і підвищити прибуток. Використання таких стратегій допомагає компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку. Клієнти, які шукають вигідні умови

покупки, обирають торговельний заклад, який пропонує кращі умови.

Під час господарської діяльності компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має інші джерела операційних доходів, які також відображаються у фінансовій звітності. Так, компанія отримує доходи з надання послуг, які не пов'язані з безпосереднім продажем товарів, продаж вторинних матеріалів, комісійні винагороди, доходи від продажу основних засобів, надходження від операційної оренди тощо.

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має витрати на збут, які пов'язані з продажем товарів. Витрати продажу – це один із видів загальногосподарських витрат, який виникає в процесі операційної діяльності і не входить до собівартості реалізованої продукції [52].

До витрат на збут належать витрати на утримання підрозділів торговельного підприємства, що займаються збутом продукції, витрати на утримання, ремонт та експлуатацію основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних з продажем товарів, витрати на персонал, витрати на забезпечення правил техніки безпеки та охорони праці, витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів стосовно товарів, призначених для продажу, витрати на транспортування готової продукції тощо.

Статті витрат продажу в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведені в таблиці 2.5.

За досліджуваний період спостерігалось зростання витрат продажу – у 2020 р. по відношенню до 2019 р. більше, ніж у 1,5 рази, у 2021 р. до попереднього року на 15,7 %. У 2022 р. на зменшення цього показника вплинули раніше означені обставини – зниження становили майже 25 %.

Аналізуючи структуру витрат продажу, зазначаємо, що лєвова частка цих витрат – це витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції. Ця стаття витрат в загальному обсязі витрат продажу у 2022 р. становила більше 47 %.

Наступними за розміром є обсяг амортизаційних відрахувань від вартості основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, які задіяні в процесі продажу товарів – 12,1 % та витрати електроенергії та комунальні послуги – 8,8 % та банківські послуги – 5,3 %. Решта статей витрат продажу сумарно становить близько 25 % в загальному обсязі. Найменшу частку мали витрати на консультаційні послуги та витрати на відрядження – близько 0,1%.

**Таблиця 2.5 – Витрати продажу в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2019-2022 рр. [46-49]**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку
Витрати на персонал	671,0	36,9	837,7	29,9	1035,3	32,0	1154,7	47,8
Амортизація	200,1	11,0	225,6	8,1	254,1	7,9	291,5	12,1
Надходження та компенсація витрат з послуг реклами	14,4	0,8	16,7	0,6	58,3	1,8	37,8	1,6
Витрати утримання	59,2	3,3	72,0	2,6	90,9	2,8	65,0	2,7
Витрати електроенергії та комунальні послуги	149,8	8,2	157,9	5,6	232,6	7,2	213,8	8,8
Витрати розподілені групою МЕТРО	67,2	3,7	64,8	2,3	68,3	2,1	86,5	3,6
Витрати франшизи/Роялті	179,7	9,9	859,6	30,7	829,6	25,6	82,3	3,4
Витрати на відрядження	10,0	0,6	3,4	0,1	5,3	0,2	3,5	0,1
Витрати на банківські послуги	156,1	8,6	228,2	8,2	269,1	8,3	128,5	5,3
Охорона	69,3	3,8	75,7	2,7	76,0	2,3	62,6	2,6
Інші податки	43,4	2,4	36,3	1,3	53,9	1,7	62,0	2,6
Благодійність	11,0	0,6	8,9	0,3	4,4	0,1	51,1	2,1
Консультаційні послуги	13,6	0,7	3,7	0,1	3,9	0,1	0,1	0,0
Послуги прибирання	33,7	1,9	42,6	1,5	51,1	1,6	51,6	2,1
Транспортні витрати	23,5	1,3	42,0	1,5	58,9	1,8	21,8	0,9
Матеріальні витрати	18,2	1,0	28,7	1,0	28,1	0,9	48,0	2,0
Інші послуги продаж	95,8	5,3	93,6	3,3	116,9	3,6	56,3	2,3
Витрати продажу разом	1816,0	100,0	2797,4	100,0	3236,8	100,0	2417,0	100,0

Структура витрат продажу в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2022 р. відображена на рисунку 2.6. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має адміністративні витрати – це загальногосподарські витрати, спрямовані на управління підприємством і його обслуговування [53].



Рисунок 2.6 – Структура витрат продажу в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» 2022 р. (додаток Е)

За аналізований період щороку обсяги адміністративних витрат зростали по відношенню до попереднього періоду. Так, у 2020 р. адміністративні витрати зросли на 18,3 %, у 2021 р. – на 23,9 %, у 2022 р. – на 10,1 % (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Адміністративні витрати в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2019-2022 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	млн. грн.	% до підсумку у	млн. грн.	% до підсумку у	млн. грн.	% до підсумку у	млн. грн.	% до підсумку у
Витрати на персонал	148,5	60,9	178,0	61,7	178,6	50,0	202,5	51,5
Роялті на ліцензійні витрати	27,9	11,4	26,5	9,2	18,6	5,2	14,6	3,7
Поштові витрати	9,4	3,9	3,4	1,2	2,8	0,8	0,2	0,0
Представницькі	17,5	7,2	11,9	4,1	18,4	5,2	8,3	2,1

витрати								
Консультаційні витрати	25,2	10,3	11,9	4,1	21,3	6,0	66,1	16,8
Інші витрати	15,2	6,2	56,6	19,6	117,4	32,9	101,4	25,8
Адміністративні витрати разом	243,7	100,0	288,3	100,0	357,2	100,0	393,2	100,0

До витрат на управління підприємством включають оплату праці працівників апарату управління та його структурних підрозділів, ліцензійні витрати, поштові витрати, представницькі витрати, консультаційні витрати та інші витрати.

Аналізуючи адміністративні витрати в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2022 р., слід зазначити, що більше половини, а саме 51,5 %, становлять витрати на оплату праці адміністративного персоналу. В цьому році суттєво скоротилися і за обсягом і за часткою ліцензійні витрати. Такий же висновок можна зробити і щодо поштових витрат – їх обсяг у 2022 р. становив 154 тис. грн. і частка в загальних адміністративних витратах стала майже непомітна – 0,04%.

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у процесі здійснення своєї господарської діяльності потребує проведення прийомів, презентацій, метою яких є залучення потенційних партнерів, проведення переговорів для встановлення договірних відносин, безпосереднє ознайомлення з продукцією підприємства виробника чи постачальника. Витрати, пов'язані з організацією таких заходів, називають представницькими [54]. У попередні роки компанія на подібні заходи витратила до 18 млн. грн. У 2022 р. цей показник зменшився більше ніж у двічі, а його частка з загальних адміністративних витратах зменшилась до 2,1 %. Консультаційні послуги та група інших витрат, куди включається погашення вартості основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів загальногосподарського призначення нарахуванням амортизаційних відрахувань, суми сплачених орендних платежів за користування наданими в оперативну оренду основними засобами, пожежна і сторожова охорона об'єктів загальногосподарського призначення, страхування майна загальногосподарського призначення тощо, залишилися на помітно високому рівні і в структурі адміністративних витрат становили 16,8 % та 25,8 %. відповідно

Наочно структура адміністративних витрат в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2022 р. наведена на рисунку 2.7.

Під час господарської діяльності компанія визнає також інші операційні

витрати, до складу яких відносяться сума безнадійної дебіторської заборгованості, втрати від операційної курсової різниці, втрати від знецінення запасів, нестачі й втрати від псування цінностей, визнані штрафи, пеня, неустойка тощо. У 2022 р. цей показник суттєво збільшився, так як компанія визнала збиток від зменшення корисності по основних засобах по групах «Земля та будівлі» та «Офісне обладнання», а також збитки від зменшення корисності по товарних запасах. Сума даних витрат і врахована в статті «Інші витрати операційної діяльності».



Рисунок 2.7 – Структура адміністративних витрат в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2022 р.

Загалом, компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» 2022 р. отримала фінансовий результат в сумі 658,3 млн. грн. чистого збитку, в той час як у 2021 р. було отримано 724, млн. грн. чистого прибутку.

Таким чином, компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» працює в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності, що і відображається на результатах її діяльності.

### 2.3. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на господарську діяльність та

## політика управління ризиками компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Зовнішні чинники, як впливають на господарську діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» можуть бути прямого впливу (наприклад: споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура) та непрямого впливу (наприклад: тарифна політика, система оподаткування, ємність ринку, законодавство та діяльність органів влади).

Внутрішні чинники являють собою сукупність усіх внутрішніх змінних, які визначають процеси діяльності компанії та формують її потенціал.

І зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», провокують появу ризиків, які ускладнюють функціонування компанії.

Основними видами ризиків, які впливають на діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є економічні, фінансові, політичні, соціальні, технічні, ризики безпеки, маркетингові, стратегічні, бюджетні, ризики управління (рис. 2.8).

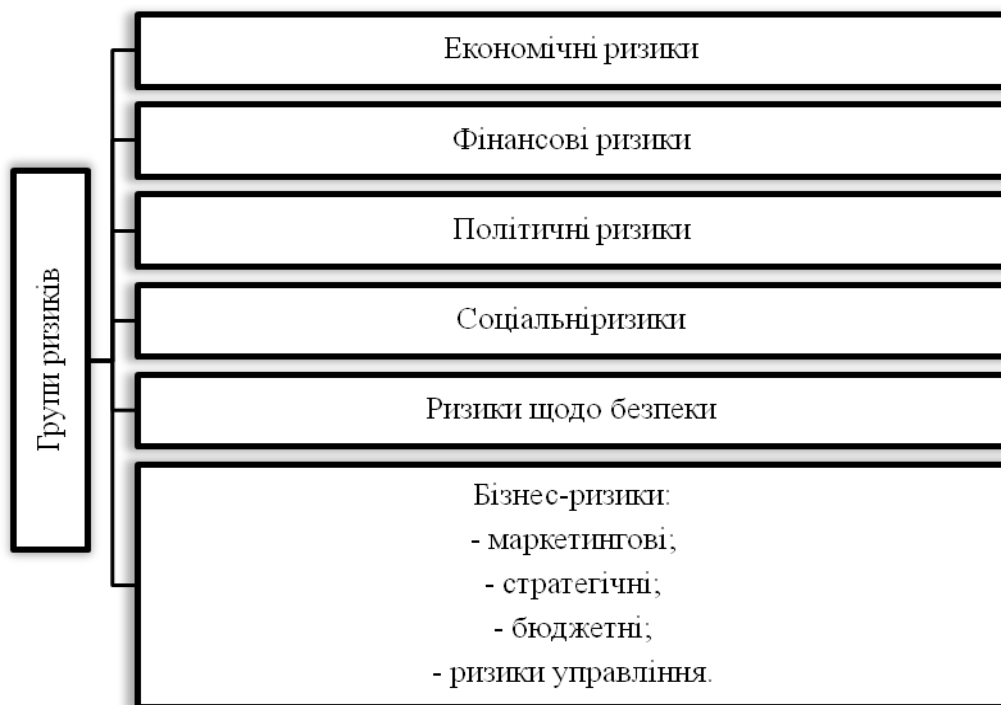


Рисунок 2.8 – Групи ризиків, які мають вплив на діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Економічним визнається такий тип ризику, який виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт, товарно-грошовими і фінансовими операціями, комерцією, а також реалізацією науково-технічних проєктів [55].

Виключити економічний ризик повністю неможливо. Він існує через об'єктивні, притаманні економіці категорії конфліктності та невизначеності, відсутність повної інформації, неможливість здійснення точного прогнозу щодо цілого ряду параметрів економічних об'єктів і процесів, що аналізуються [55].

Фінансові ризики призводять до неотримання того фінансового результату, на який очікують учасники ринку [56].

Фінансові ризики можуть бути напряму пов'язані з діяльністю компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (наприклад, її вибором виду фінансового активу та часу його придбання або продажу, кількості придбаних або проданих активів тощо), а можуть існувати об'єктивно, незалежно від бажання компанії виникати внаслідок змін в економіці (наприклад, внаслідок циклічності розвитку економіки, прийнятих урядом заходів фіскальної та монетарної політики тощо).

До політичних ризиків відносять ризики, пов'язані з можливістю негативного впливу на діяльність господарюючих суб'єктів з боку державної влади шляхом здійснюваного нею політичного курсу розвитку країни [57-59].

Відносно компанії політичні ризики є зовнішніми, а за можливим економічним результатом належать до чистих ризиків, що негативно впливають на результати її господарської діяльності.

Політичні ризики являють собою невіддільну частину систематичного ризику, яку неможливо знизити шляхом застосування заходів із зменшення ризику з боку окремих економічних агентів. Однак їх слід враховувати при ухваленні рішень [57-59].

Так як господарські рішення приймаються і реалізуються у певному соціальному середовищі, необхідно брати до уваги взаємний вплив діяльності

компанії та соціального середовища та враховувати відповідний ризик.

Соціальний ризик визначає можливість втрат для компанії, які виникають при впровадженні господарських рішень, стратегій або проєктів через конфлікти між підприємством та суспільством або внутрішні конфлікти в колективі підприємства [57-59].

Ризики щодо безпеки суттєво зросли. З 24 лютого 2022 р. Україна потерпає від повномасштабного вторгнення РФ та живе в умовах воєнного стану. Тому в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» досить важко достовірно прогнозувати вплив зовнішнього середовища на доходи, стабільність та ефективність господарських операцій. Разом з тим компанія робить все можливе, щоб забезпечити стабільність надання торговельних та інших видів послуг.

До групи бізнес-ризиків в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» відносять маркетингові ризики, які проявляються як нереалізація або зменшення обсягів реалізації продукції, наслідком чого є недоотримання прибутку або збитки. Такі ризики спричиняються невизначенням попиту споживачів, недоліками цінової стратегії, невідповідністю техніко-економічних параметрів продукції запитам споживачів, неефективною збутовою політикою та системою стимулювання збуту, що не відповідають ринковим реаліям тощо.

Настання стратегічного ризику можливо в умовах, коли створений продукт або послуга чи напрямок діяльності не відповідає бізнес-стратегії компанії.

Наявність бюджетного ризику призводить до недоотримання бюджету через неприбутковість певного проєкту або напряму роботи чи компанії в цілому.

До ризику управління призводить втрата керівництвом підтримки через зміну фокусу діяльності або зміну людей.

Управління ризиками в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складається з декількох взаємопов'язаних етапів (рис. 2.9).

На етапі ідентифікації ризиків визначаються межі, в яких необхідно управляти ризиками. Ідентифікують ризики за подією, причиною виникнення, фактором впливу, видом ризику, методами виявлення, можливими наслідками, імовірністю настання, ступенем та силою впливу.

Для аналізу ризиків використовують різні методи. Наприклад, статистичний, метод аналізу доцільності витрат, метод експертних оцінок, метод побудови дерева

рішень, аналітичний метод, метод використання аналогів тощо.

Складним та відповідальним етапом управління ризиками є оцінка ризику. За результатами оцінки ризиків компанія визначає свої подальші дії та визначає ступінь впливу ризиків на свою діяльність. Важливо зауважити, що не всі ризики можна ліквідувати, разом з тим їх вплив на діяльність компанії можна мінімізувати. Наприклад, до умов, які спричиняють зміни законодавства компанія може лише пристосовуватися та мінімізувати їх вплив [58].

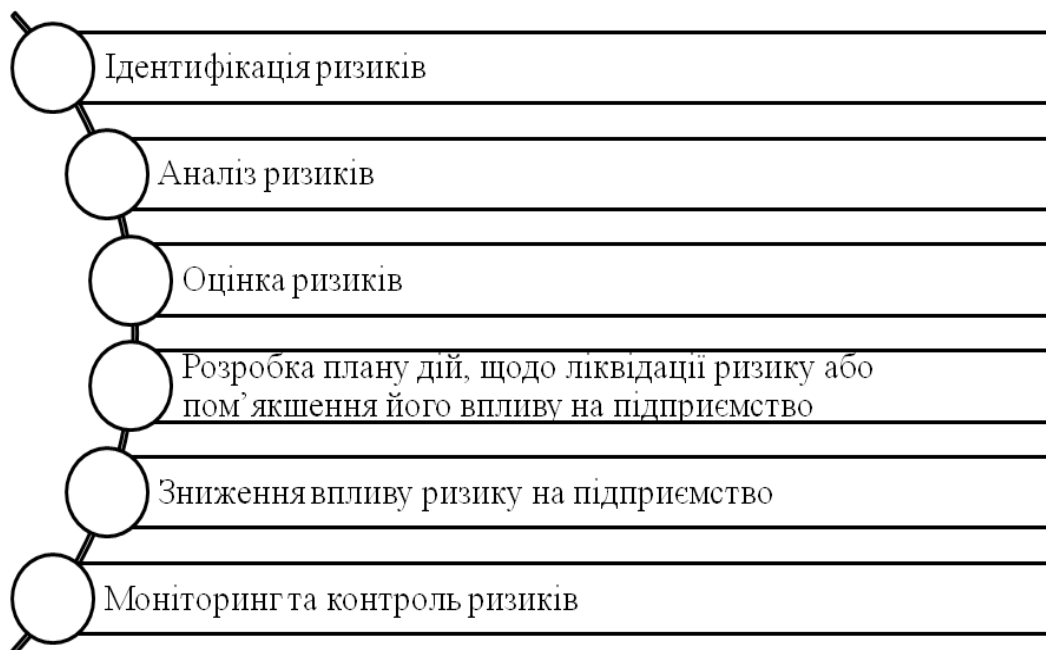


Рисунок 2.9 – Етапи управління ризиками в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Для якісного управління ризиками необхідно розробляти план дій, щодо ліквідації ризику або пом'якшення його впливу на компанію. Це є окремим етапом в ризик-менеджменті.

Важливим етапом в управлінні ризиками є розробка заходів щодо зниження впливу ризику на компанію. Такі заходи мають на меті недопущення непередбачених витрат.

В межах моніторингу та контролю ризиків в компанії здійснюється планування нових ризиків, відслідковування ідентифікованих ризиків, а також відстежування тих ризиків, які занесені в список для постійного нагляду. На цьому етапі відбувається також перевірка і виконання операцій реагування на ризики та оцінка

ефективності таких заходів [55, 60].

Розглянемо політику управління ризиками в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» щодо відстежування і управління фінансовими ризиками, які виникають в ході її діяльності. Цими ризиками є кредитний ризик, ринковий ризик та ризик ліквідності.

Основними фінансовими зобов'язаннями компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є кредити, позики, торговельна та інша кредиторська заборгованість. Основною метою даних фінансових зобов'язань є фінансування операцій компанії для підтримки її діяльності. Фінансовими активами, якими володіє компанія, є торговельна та інша дебіторська заборгованість і грошові кошти (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7 – Категорії фінансових інструментів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2021-2022 рр. (млн. грн.) [49]**

Фінансові інструменти	Станом на	
	31.12.2021	31.12.2022
<b>Фінансові активи</b>		
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	157,5	41,7
Дебіторська заборгованість за авансами	615,5	494,8
Дебіторська заборгованість за бюджетними платежем	55,4	61,7
Інші оборотні активи	226,9	222,5
Гроші та їх еквіваленти	1331,3	930,4
<b>Фінансові зобов'язання</b>		
Короткострокові кредити банків	-	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3708,3	2449,2
Контрактні зобов'язання	109,4	24,0
Заборгованість компаніям групи	3001,0	2487,7
Інша кредиторська заборгованість	190,3	341,1
Довгострокові кредити від пов'язаних осіб	5102,2	6820,3

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визначає для себе кредитний ризик як ризик невиконання контрагентами договірних зобов'язань, що призводить до виникнення у компанії збитків.

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» схильна до кредитного ризику відносно торгової та іншої дебіторської заборгованості, а також інших фінансових

активів.

З метою управління кредитним ризиком компанія структурує рівень свого кредитного ризику шляхом встановлення лімітів на максимальну суму ризику щодо одного споживача або групи споживачів. Разом з тим, ліміти щодо рівня кредитного ризику не можуть застосовуватися до усіх споживачів, тому ризик кредитного ризику досить значний [49].

В якості ринкового ризику компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визнає ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків за фінансовим інструментом коливатиметься внаслідок змін ринкових цін. Ринкові ціни включають в себе чотири типи ризику: ризик зміни процентної ставки, валютний ризик, ризик зміни цін на товари та інші цінові ризики, зокрема ризик зміни цін на інструменти капіталу. До фінансових інструментів, на які має вплив ринковий ризик, відносять кредити та позики, а також фінансові активи, що доступні для продажу.

Під ризиком зміни процентної ставки в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» розуміють ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків за фінансовим інструментом коливатиметься, зважаючи на зміни ринкових процентних ставок.

Ризик зміни ринкових процентних ставок стосується боргових зобов'язань компанії з плаваючою процентною ставкою. Для мінімізації ризику зміни процентних ставок та управління ним компанія використовує кредити і позики з фіксованою процентною ставкою.

Під валютним ризиком в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визнають ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків за фінансовим інструментом коливатиметься внаслідок змін у валютних курсах. Схильність компанії до ризику зміни валютних курсів обумовлена кредитами, які номіновані у євро.

Відтак, компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в основному схильна до ризику зміни курсу євро.

У таблиці 2.8 представлені дані про можливий вплив підвищення або

зниження української гривні на 5% по відношенню до відповідних валют. Аналіз чутливості до ризику розглядає тільки залишки по грошовим статтям, вираженим в іноземній валюті та коригує перерахунок цих залишків за умови 5-відсоткового зміни курсів валют.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що чутливість компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» до валютного ризику посилилася у 2022 р., більший вплив на результативність діяльності компанії має коливання курсу ЄВРО.

**Таблиця 2.8 – Показники чутливості компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» до валютного ризику [49]**

Показники	2021 р.		2022 р.	
	Збільшення / зменшення	Вплив на прибуток до оподаткування	Збільшення / зменшення	Вплив на прибуток до оподаткування
	%	млн. грн.	%	млн. грн.
Зміна валютного курсу долара США	5%	-2,1	5%	-4,6
Зміна валютного курсу долара США	-5%	2,1	-5%	4,6
Зміна валютного курсу долара ЄВРО	5%	-282,2	5%	-349,1
Зміна валютного курсу долара ЄВРО	-5%	282,2	-5%	349,1

Ризик ліквідності в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» пов'язаний із можливим виникненням труднощів у погашенні нею фінансових зобов'язань, які потребують передання коштів чи інших фінансових активів.

Головним джерелом виникнення ризику ліквідності є відсутність балансу між термінами погашення та обсягами активів і зобов'язань. До того ж ліквідність є основною фінансовою характеристикою платоспроможності підприємства та свідчить про його здатність чи нездатність розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями [61].

Підхід керівництва компанії до вирішення проблем ліквідності ґрунтується на ефективному здійсненні операційної діяльності та залученні фінансування для покриття потреб в оборотному капіталі.

Компанія здійснює контроль ризику нестачі грошових коштів шляхом

планування поточної ліквідності.

Контроль над вирішенням проблем ліквідності в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ґрунтується на ефективному здійсненні операційної діяльності та залученні фінансування при необхідності для покриття потреб у оборотному капіталі. За допомогою інструментів планування аналізуються терміни платежів, пов'язаних з фінансовими активами, а також прогнозовані грошові потоки від операційної діяльності.

Показники ліквідності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за аналізований період наведені в табл. 2.9.

**Таблиця 2.9 – Показники ліквідності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 рр. [47-49]**

Показник	Значення коефіцієнта	Роки			
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 2$	0,67	0,66	0,61	0,70
Коефіцієнт термінової ліквідності	1	0,38	0,33	0,33	0,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,19	0,19	0,18	0,17

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує забезпеченість підприємства обіговими коштами, стабільність його фінансового стану та показує, якою мірою підприємство може виконати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів [61].

Теоретично вважається нормальним значення коефіцієнта поточної ліквідності, що дорівнює або більше 2. Значення нижче 1 говорить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство не в змозі стабільно оплачувати поточні рахунки. Таким чином, для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» важливо дотримуватися виконання власних зобов'язань.

Коефіцієнт термінової ліквідності характеризує очікувану ліквідність підприємства у період, рівний середньої тривалості одного обороту дебіторської заборгованості. Цей коефіцієнт використовується кредиторами і потенційними інвесторами в оцінці ступеня ліквідності підприємства. Він доповнює показник

поточної ліквідності, та дає уявлення про якісний склад джерел покриття поточних зобов'язань[62].

Теоретично оптимальним рівнем коефіцієнта швидкої ліквідності є значення 1. Однак на практиці у багатьох сферах діяльності він набагато нижчий. Значення, що перевищують 1, свідчать про низький фінансовий ризик та хороші потенційні можливості для залучення додаткових фінансових коштів. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має значення цього показника трохи більшим за 0,3 та останнім часом спостерігалася тенденція його невеликого зниження.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства негайно погасити свою короткострокову заборгованість. Він має особливий інтерес для постачальників. Достатнім рівнем цього коефіцієнта вважається значення 0,2 [62]. В компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» цей показник дещо менший від рекомендованого значення, однак спостерігається тенденція його зниження з 0,19 у 2019 р. до 0,17 у 2022 р.

Таким чином, метою управління ризиком ліквідності в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є підтримка балансу між безперервністю фінансування і гнучкістю шляхом використання банківських овердрафтів, банківських кредитів, векселів.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

#### **3.1. Напрями активізації діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

Для сприяння розвитку економіки України в будь-яких умовах важливо активізувати господарської діяльність господарюючих суб'єктів. Напрями активізації мають відповідати сучасним умовам та особливостям функціонування підприємств в нестабільному економічному середовищі України.

Посилення або ослаблення активності господарської діяльності залежить від зовнішніх умов, етапу життєвого циклу підприємства, особливостей надання послуг, внутрішніх можливостей, поставлених цілей, а також впливу форс-мажорних обставин. Господарська діяльність – це організований процес, який здійснюється відповідно до обраної стратегії.

Для виявлення напрямів активізації діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» необхідно визначити її сильні та слабкі сторони відповідно до потенціалу та тенденцій розвитку.

SWOT-аналіз – один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на неї.

Сильними сторонами є характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні інших компаній. До слабких ознак відносять ті, які роблять компанію вразливою на ринку. Можливості це становище, яке компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Загрози – це перешкоди, які можуть завдати компанії збитків.

SWOT-аналіз проводиться задля визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей подальшого ефективного розвитку. У загальному вигляді стратегічний аналіз формує інформаційну основу, на яку спирається керівництво компанії, визначаючи мету та виробляючи рекомендації щодо вибору стратегії [63, 64].

Використання SWOT-аналізу дає змогу систематизувати наявну інформацію щодо сильних та слабких сторін компанії (тобто її переваг і недоліків), а також її можливостей та загроз, вплив яких створить переваги або потенційно перешкодить активізації її діяльності на ринку. Він дає змогу оцінити її внутрішній потенціал та визначитися з можливостями та загрозами зовнішнього оточення.

Нами проведений SWOT-аналіз компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», враховуючи інформацію про її ринкову позицію, основні тенденції розвитку та відгуки провідних фахівців в компанії.

Слід зазначити, що за допомогою SWOT-аналізу можна отримати структуровані дані, на їх основі формувати стратегічні напрями діяльності, і в тому числі можливі шляхи активізації. SWOT-аналіз визначає становище компанії на поточний момент і залишається статичним. Саме тому його потрібно проводити не менш ніж один раз на рік [65]. На основі проведених досліджень нами створена матриця SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна визначити шляхи активізації діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». На нашу думку, основними з них є:

- продовження розвитку концепції багатоканального центру оптової торгівлі «опт для всіх», що спрямована на широке коло клієнтів;
- надання додаткових послуг, які базуються на використанні цифрових технологій, наприклад, вдосконалення e-commerce-послуги доставки товарів через zakaz.ua та інші сервіси, створення корисних для клієнтів застосунків для смартфонів та планшетів, в тому числі і для створення у користувачів іммерсивних

вражень, які надають особливий рівень занурення та забезпечують цікавий досвід взаємодії;

**Таблиця 3.1 – Матриця SWOT аналізу компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- європейська модель формування та управління компанією;</li> <li>- глобальна популярність бренду;</li> <li>- широка підприємницька свобода і певна автономія на ринку України;</li> <li>- співпраця з багатьма українськими та міжнародними виробниками;</li> <li>- досвід роботи на ринку України 20 років;</li> <li>- визначена сегментація цільового ринку;</li> <li>- професійний сервіс для бізнес-клієнтів;</li> <li>- широкий асортимент товарів;</li> <li>- висока частка ВТМ в загальному асортименті;</li> <li>- висока якість продукції та використання виключно сертифікованих товарів;</li> <li>- активне впровадження інноваційних технологій;</li> <li>- трансформація бізнес-моделі у зв'язку з поширеним розвитком електронної комерції;</li> <li>- впровадження проєктів для реалізації цілей сталого розвитку;</li> <li>- наявність фінансової звітності у відкритому доступі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежена географічна диверсифікація;</li> <li>- обмеженість присутності в роздрібній торгівлі;</li> <li>- незручне розміщення торговельних центрів для значної кількості роздрібних споживачів;</li> <li>- суттєва залежність від професійних клієнтів і їх позицій на ринку;</li> <li>- чутливість до законодавства щодо імпорту;</li> <li>- зменшення популярності у роздрібних покупців великих торговельних центрів;</li> <li>- недостатній рівень обізнаності споживачів щодо ВТМ;</li> <li>- залежність від глобальних ланцюгів поставок.</li> </ul>
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування власної бізнес-стратегії;</li> <li>- розвиток формату багатоканального центру оптової торгівлі;</li> <li>- довгострокові партнерські відносини з професійними клієнтами;</li> <li>- збільшення частки ринку за рахунок ексклюзивних товарів;</li> <li>- збільшення частки ВВП в товарообороті;</li> <li>- залучення українських та зарубіжних брендів для співпраці;</li> <li>- переформатування логістичних процесів з орієнтацією на місцевий ринок;</li> <li>- заходи зі збереження кадрового потенціалу;</li> <li>- використання внутрішніх ресурсів для компенсації інфляції за рахунок маржинальності, ефективності процесів, відмови від зайвої реклами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- військові дії на території України;</li> <li>- загроза життю людей, загроза знищення та псування майна;</li> <li>- нестабільна соціально-економічна ситуація в Україні і світі;</li> <li>- нестача фахівців на посадах, які зазвичай займали чоловіки;</li> <li>- потреба в перенавчанні персоналу;</li> <li>- опір персоналу змінам в середині компанії;</li> <li>- коливання курсу валют;</li> <li>- вихід на ринок гравців формату cash&amp;carry;</li> <li>- перехід професійних клієнтів до конкурентів;</li> <li>- суттєва конкуренція з боку електронної комерції;</li> <li>- зміни у споживчих уподобаннях;</li> <li>- зниження грошових доходів та попиту</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення обслуговування клієнтів;</li> <li>- пришвидшення процесів діджиталізації.</li> </ul>	<p>споживачів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни в законодавстві;</li> <li>- рішення НАЗК про внесення Metro AG до списку міжнародних спонсорів тероризму.</li> </ul>
--	--

- подолання кадрової кризи, яка є наслідком масової міграції за кордон та мобілізації працівників до лав ЗСУ, шляхом оптимізації бізнес-процесів. На наш погляд найбільш дієвими заходами в цьому напрямку можуть бути наступні: широке впровадження сервісів самообслуговування, максимальна автоматизація складських операцій, широке використання електронного документообігу, заміщення робочої сили, там, де це можливо, інформаційними системами, розширення функціоналу працівників для можливості виконання різноманітних завдань, створення гнучкого графіку роботи з можливістю співробітників працювати віддалено як в Україні, так і за кордоном, перенавчання персоналу, залучення жінок для роботи на посадах, які традиційно обіймали чоловіки.

- покращення клієнтського досвіду за рахунок поліпшення якості обслуговування та впровадження найкращих світових практик торгівлі в діяльність всіх торговельних центрів мережі;

- утримання лідерської позиції по впровадженню інноваційних систем покупок;

- забезпечення зростання в загальному товарообороті продукції власних торгових марок та активна популяризація ВТМ в клієнтському середовищі;

- створення та участь у партнерських проектах з реалізації цілей сталого розвитку.

Загалом варто відзначити, що компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» намагається формувати адаптовану стратегію діяльності з урахуванням нових реалій, в яких зараз живе наша країна та світова спільнота.

### 3.2. Шляхи підвищення використання потенціалу клієнтів в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

В сучасному світі споживачам постійно пропонують нові способи здійснення покупок. З'являються нові торговельні об'єкти, зростає конкуренція, додаються нові технології, тому кожен з торговців намагається виділитися, пропонуючи поліпшені сервіси клієнтам. Покращення надання послуг означає, що асортимент продукції та послуг стає більш різноманітним та конкурентоспроможним. У наслідок цього клієнти стають вимогливими та очікують від торгових закладів більшого. Вони також схильються до перегляду своїх попередніх вподобань, щоб отримати більш вигідні умови угоди.

Потенціал клієнта можна визначити як його зацікавленість товарами та послугами певної компанії [66].

Щоб посилити використання потенціалу клієнтів, як постійних, так і нових, торговельним підприємствам слід адаптувати свою діяльність до змінних очікувань споживачів та відповідати зростаючим стандартам клієнтського сервісу.

Для того щоб забезпечити довгострокове залучення та утримання клієнтів, необхідно розуміти, що саме очікує певна клієнтська аудиторія. Численні дослідження виокремлюють ключові показники обслуговування, які суттєво впливають на рівень задоволення покупців (рис. 3.1).

Надійність	Реагування	Гарантія	Емпатія	Зовнішні враження
<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність надійно і точно виконувати обіцяну послугу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готовність допомогати покупцям та пропонувати швидкі послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знання та професіоналізм команди, її здатність створювати атмосферу довіри та впевненості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чуйна увага, розуміння почуттів та думок споживачів, індивідуальний підхід</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеристики продукції та послуг, зовнішній вигляд компанії, обладнання, персоналу, матеріалів для комунікації</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Основні напрямки якісного обслуговування

Основним напрямком якісного обслуговування є формування у клієнтів відчуття надійності, яке багато споживачів характеризують як впевненість або

довіру. Для торговельної компанії важливо, щоб клієнт був впевнений у тому, вона виконає необхідну для нього роботу та дотримується своїх оголошених обіцянок.

Для посилення зацікавленості клієнта в послугах компанії, остання має демонструвати можливість швидкого реагування на потребу, яку відчуває клієнт. Це і швидкість обслуговування, реагування на можливі скарги, надання інформації тощо.

Вибираючи певний торговельний заклад, споживчі прагнуть мати гарантії щодо професійного обслуговування. Тому навченість і професіоналізм працівників, їх вміння створювати довірчу атмосферу при діловому спілкуванні є важливим напрямом якісного обслуговування в сфері торгівлі.

Торговельні компанії повинні розробляти важливі процедури, які застосовуються для забезпечення безперебійного та ефективного обслуговування, але одних процедур ще недостатньо. Важливим аспектом і трендом в продажах, який останнім часом тільки посилюється, є справжня турбота про клієнта та істинне бажання стати йому корисним.

Зовнішні враження відносяться до того, що клієнт може фізично відчути або сприйняти при взаємодії з торговельною компанією. Клієнт очікує, що в цьому аспекті все буде на належному рівні.

Загальні очікування клієнта та ступінь його зацікавленості компанією в основному формується на основі його наявних чи потенційних потреб, власного досвіду, сторонніх думок та проголошених торговельним закладом пропозицій (рис. 3.2).

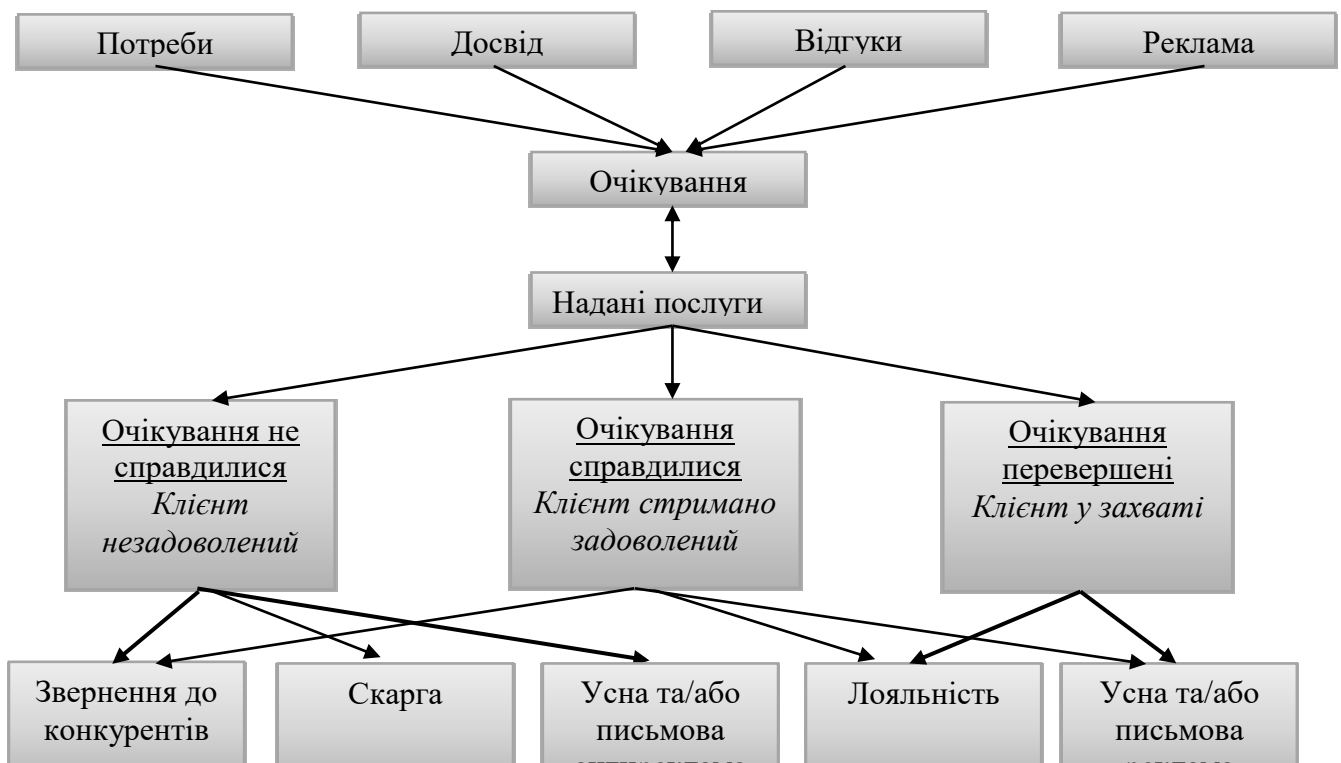


Рисунок 3.2 – Модель споживчої поведінки щодо очікувань від обслуговування

В разі непідтверджених опікувань клієнтів компанія ризикує втратити клієнта, отримати скаргу чи антирекламу. Клієнт, який при взаємодії з компанією, отримав перевершення своїх очікувань, с великою вірогідність стає лояльним до неї та готовим до розповсюдження позитивної інформації. Стримано задоволений клієнт може стати як прихильником компанії та її промоутером, так і звернутися до конкурентів у пошуках кращого досвіду.

Таким чином, посилена конкуренція та розвиток нових технологій на торговельному ринку призводять до більшої вимогливості та очікувань з боку споживачів. В цьому контексті, забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення покупців стає важливим елементом бізнес-стратегії, адже задоволені клієнти схильні залишатися вірними та рекомендувати послуги торговельного закладу іншим.

В умовах сьогодення залучення нових клієнтів стає викликом, що вимагає більших зусиль та ресурсів. Сучасна тенденція в сфері торгівлі полягає в тому, що конкурентні переваги все частіше зміщуються від ціни та товару в бік високого рівня обслуговування. Це відкриває широкі можливості для торговельних підприємств, оскільки сама природа торговельного обслуговування сприяє постійному прогресу [67].

Саме тому для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» одним із пріоритетних напрямів подальшого розвитку та підвищення використання потенціалу клієнтів повинна бути висока якість їх обслуговування.

Одним з методів оцінки якості обслуговування можна назвати перевірку «Таємний покупець». Методика «Таємний покупець» – ефективний інструмент

оцінки якості обслуговування за допомогою фахівців, що виступають в ролі покупця. Серед параметрів оцінки можуть бути: дотримання стандартів зовнішнього вигляду, знання асортименту персоналом, навички презентації товару, виконання поточних маркетингових заходів, якість викладки товару, логіка організації торговельного простору та ін. [68].

Нами була розроблена анкета таємного покупця та проведені дослідження якості обслуговування в торговельному центрі МЕТРО м. Чернівці, який розміщено за адресою вул. О.Вільшини, 1-д (додаток Ж).

Анкета включає 42 закритих питання, які оцінені від 0 до 2 балів. Всі питання згруповані в 4 категорії:

- зовнішній вигляд магазину (максимальна кількість балів – 34);
- зовнішній вигляд та поведінка працівників торгового залу (максимальна кількість балів – 10);
- якість обслуговування в торговельних точках при продажу через прилавки (максимальна кількість балів – 18);
- якість касового обслуговування (максимальна кількість балів – 22).

Максимальна кількість балів по магазину – 84.

Таємний покупець повинен був ще відповісти на 6 відкритих питань, роз'яснюючи виставлені за перевірку бали.

Торговельний центр МЕТРО досліджувався протягом місяця – з 15 листопада 2023 р. по 15 грудня 2023 р., був перевірений по 3 рази 10-ма перевіряючими. Здійснено було 30 перевірок.

Результати перевірок наведені на рис. 3.3 – 3.6.

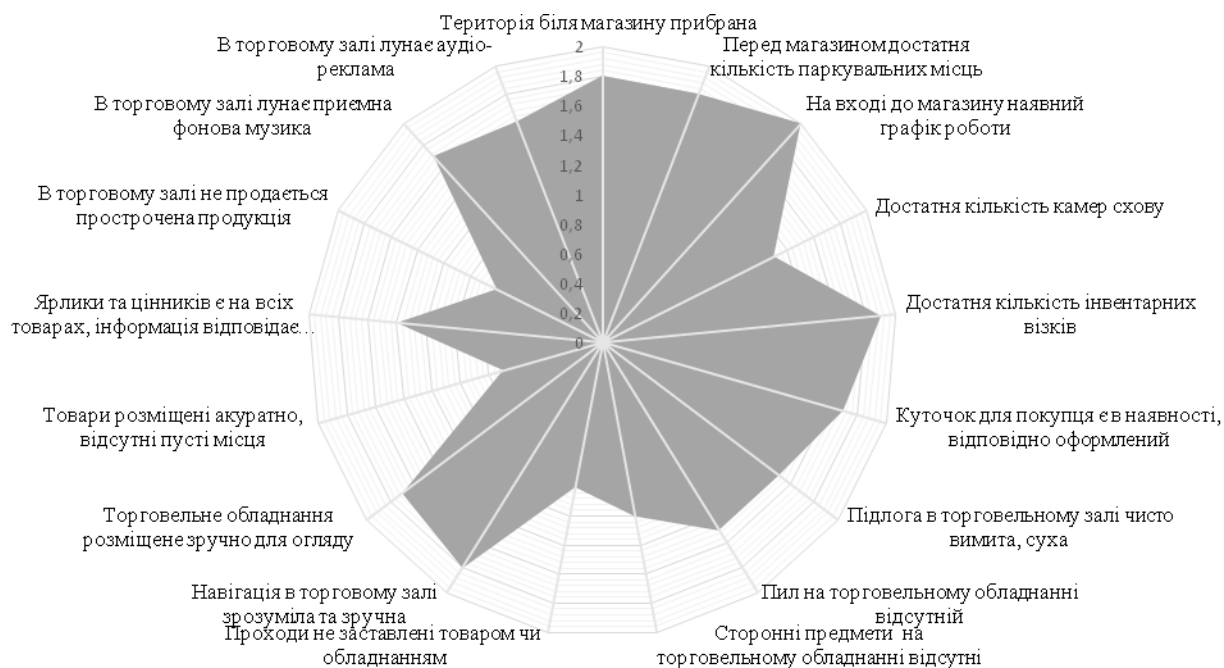


Рисунок 3.3 – Результати обробки анкети «Таємний покупець», розділ «Зовнішній вигляд магазину»

З наведених даних рис. 3.3 зазначимо, що у більшості випадків покупці відзначають відносну чистоту навколишньої території, достатню кількість паркувальних місць, зрозумілий і на видному місці розміщений графік роботи магазину, зручну навігацію в торговельному залі. Варто відмітити, хоч це і не відображено в анкеті, на вході до торговельного центру є оголошення про порядок роботи магазину під час повітряних тривог та перелік адрес, де розміщені найближчі укриття. Досліджуючи зовнішній вигляд магазину, таємним покупцям не відразу вдалося визначити місце розміщення куточку покупця і не всі документи були в наявності, але на вимогу були надані для ознайомлення.

Крім того було відзначено, що підлога в торговельному залі в цілому чиста і суха, окрім рибного відділу, де продається охолоджена продукція, що демонструється у пластикових ящиках з льодом, який поступово тоне. Періодично відбувається прибирання приміщення, але цього недостатньо для охайного вигляду відділу та запобіганню травмування відвідувачів. Крім того, у даному відділі та відділі овочів та фруктів виявлено досить брудне обладнання, а в інших відділах на певних елементах торговельного обладнання помітний пил. Також під час перевірок виявлені випадки наявності сторонніх предметів на демонстраційному обладнанні,

такі як робочий одяг, інструменти тощо. Як суттєвий недолік було відмічено наявність простроченої продукції в торговому залі, відсутність цінників або незрозуміле їх розміщення для деяких товарів. Також звернуто увагу на наявність пустих місць на демонстраційному обладнанні, що створює у споживачів враження недостатнього асортименту товарів в магазині. В цілому, за розділом «Зовнішній вигляд магазину» за анкетуванням таємних покупців торговий центр МЕТРО отримав 25,4 балів з 34 можливих, або 74,7 %.

Результати обробки анкети «Таємний покупець» за розділом «Зовнішній вигляд та поведінка працівників торгового залу» (рис. 3.4) свідчать про те, що в торговому залі працівники виконують свої прямі обов'язки, мають охайний вигляд, готові допомогти покупцю при виборі товару або при інших запитах, хоча не завжди працівники при спілкуванні використовували професійну мову, допускались слова-паразити, вживання жаргонної лексики, у деяких працівників поведінка скоріше автоматична, ніж емоційна та доброзичлива. За даним розділом торговельний центр МЕТРО отримав 7,9 балів з 10 можливих, або 79,9%.

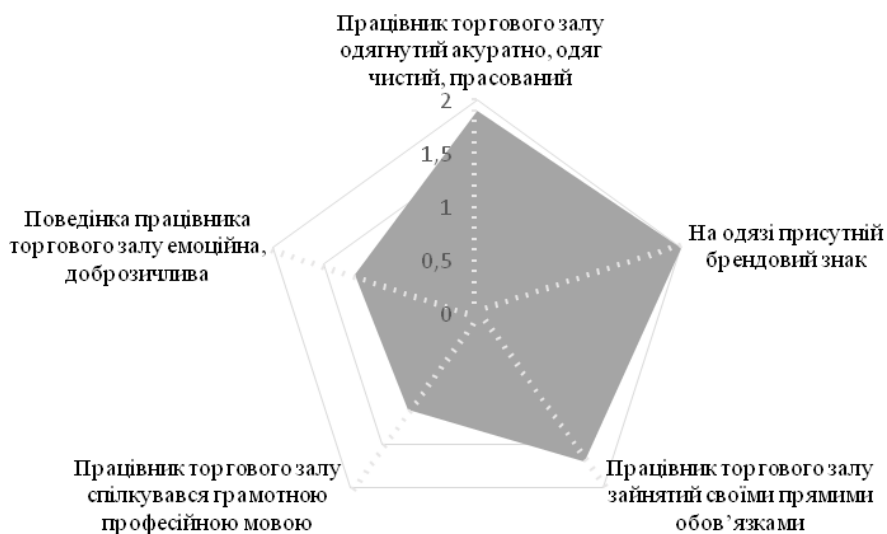


Рисунок 3.4 – Результати обробки анкети «Таємний покупець», розділ «Зовнішній вигляд та поведінка працівників торгового залу»

Результати обробки анкети «Таємний покупець» розділу «Якість обслуговування в торговельних точках при продажу через прилавки» (рис. 3.6)

виявили в цілому непоганий рівень обслуговування. Продавці ввічливі привітні, добре володіють знаннями про продукт, фахово відповідають на питання, хоча в більшості не були ініціативні щодо пропозиції іншого товару, якщо заявленого покупцем не було. Також зазвичай продавці не уточнювали потребу клієнта, а діяли в рамках озвучених покупцями запитів, не завжди пропонували додаткові товари (cross-sell) і практично не використовували інструмент продажу up-sell. В цілому за даний розділ торговельний центр МЕТРО отримав 13,1 балів з 18 можливих, або 72,8 %.

Результати обробки анкети «Таємний покупець» розділу «Якість касового обслуговування» (рис. 3.6) свідчить про досить високий рівень роботи касирів. В компанії МЕТРО стандарти роботи контролерів-касирів чіткі, не складні для опанування та виконання, тож в обслуговуванні клієнтів касирами суттєвих недоліків перевірки не виявили. Разом з тим варто відмітити, що касири виконують рутинну роботу, мають значне навантаження, особливо при великій кількості покупців, тому часто здійснювані ними дії, навіть привітання з клієнтом, запрошення відвідати магазин ще раз, носять автоматичний, беземоційний характер. В цілому за даний розділ торговельний центр МЕТРО отримав 19,5 балів з 22 можливих, або 88,6 %.



Рисунок 3.5 – Результати обробки анкети «Таємний покупець», розділ «Якість

## обслуговування в торговельних точках при продажу через прилавок»



Рисунок 3.6 – Результати обробки анкети «Таємний покупець», розділ «Якість касового обслуговування»

Загальні результати оцінки торговельного центру МЕТРО у м. Чернівці наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальні результати оцінки торговельного центру МЕТРО (м. Чернівці) методом «Таємний покупець»

№ з/п	Розділи дослідження	Максимальна кількість балів	Набрана кількість балів	Відносний показник
1	Зовнішній вигляд магазину	34	25,4	74,7
2	Зовнішній вигляд та поведінка працівників торгового залу	10	7,9	79,0
3	Якість обслуговування в торговельних точках при продажу через прилавок	18	13,1	72,3
4	Якість касового обслуговування	22	19,5	88,6
	Разом	84	65,9	78,5

Проведене дослідження дозволило виявити певні недоліки, які погіршують

якість обслуговування споживачів та знижують зацікавленість клієнтами цим торговельним закладом. Проте, в більшості своєї вони не є критичними, тож їх усунення не потребуватиме значних зусиль.

Найбільш суттєвим недоліком нами визначено наявність простроченої продукції в торговому залі, що є неприпустимим. Відомо, що для того, щоб уникнути потреби в утилізації харчових продуктів, в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» впроваджена система передачі товарів, термін яких добігає завершення, на благодійність. Тож присутність простроченої продукції в торговому залі можна вважати результатом недостатньо якісного управління товарними запасами. Тому компанії необхідно приділити цьому напрямку діяльності посилену увагу. Крім того, ефективним методом зменшення кількості простроченого товару та зниження витрат, пов'язаних з ним, є ротація асортименту. Під ротацією слід розуміти зміну локацій товарів одного виробника або найменування усередині категорії чи в межах торгового залу [69]. Розташування конкретних товарів на більш вигідних позиціях, де їх легко помітити, сприяє підвищенню обсягів продажів і ефективно взаємодіє з рекламними акціями та спланованою викладкою всього асортименту в торговому залі. Грамотно здійснена ротація асортименту сприяє отриманню клієнтами позитивного досвіду від оновлення товару на полиці та задоволення їх потреб. Відтак, керівництву даного торговельного центру МЕТРО варто посилити контроль за роботою з асортиментом товарів, в тому числі запровадити та дотримуватися плану ротації асортименту.

Поява пустих місць на полицях в торговому залі може бути викликана багатьма причинами. На сьогодні в Україні основна з них – військова агресія РФ. Війна являє собою надзвичайний виклик не лише для українських ритейлерів, але й для інших країн, що взаємодіють з Україною та залежать від експорту/імпорту товарів. Зростання валютного курсу впливає на ціни товарів постачальників та виробників, а це призводить до щоденного зростання цін і проблем у ланцюгах поставок. Під впливом високого попиту товари можуть закінчитися, створюючи дефіцит на полицях магазинів.

Значний вплив на діяльність торговельних центрів МЕТРО, як зазначалося

раніше, мають дефіцит товарів, зміна цін на товари, постійні зміни у споживчому попиті, проблеми з логістикою постачань, скорочення поставок імпортованих товарів, зміни на ринку праці та умови праці. Також, криза і війна вносять зміни в потреби та поведінку покупців. В таких умовах люди схильні створювати запаси товарів, що спричиняє штучний дефіцит деяких товарних категорій, а це викликає ажіотаж та недостачу товарів на полицях магазинів. Змінюються також вподобання покупців, наявні бренди можуть втратити популярність, або покупці можуть ставити більше вимог до якості, бренду чи сервісу.

Кризовий стан також змушує торговельні мережі фокусуватися на пошуку вигідних постачань товарів, забуваючи про ефективний мерчандайзинг. Однак, забезпечення наявності товарів на полицях залишається важливою функцією торговельного закладу. Це є не лише цінним інструментом для збільшення прибутку, але і можливістю створення привабливої та ефективною викладки, навіть у ситуації дефіциту товарів. Ми вважаємо, що для торговельного центру МЕТРО необхідно зберігати привабливість викладки для покупців навіть у складний період. Тож даному торговельному закладу необхідно посилити роботу з планаграмами, бо цей напрямок є дуже важливим, оскільки від нього залежить можливість огляду покупцями товарів та прийняття ними рішення щодо покупки.

Також ми вважаємо доцільними рекомендувати керівництву торговельного центру МЕТРО посилити контроль за дотриманням санітарних вимог в приміщенні торгового залу та за забезпеченням належного вигляду демонстраційного обладнання. Існує правило – гарне продає краще [70]. Тож люди активніше купують в тих приміщеннях, в яких їм приємно перебувати, тому в торговому залі споживач має почувати себе комфортно. Тож естетична привабливість торговельного закладу є важливим чинником підвищення зацікавленості клієнтів робити покупки саме в цьому закладі.

Підвищити якість обслуговування клієнтів, на наш погляд, дозволить перегляд і вдосконалення корпоративних стандартів продажів, щоб дії продавців не виглядали механічними, а в їх роботі дійсно відчувалась турбота та щире бажання допомогти покупцю. Три сучасні потужні тренди в продажах – кадровий дефіцит,

фундаментальні зміни споживчої поведінки та трансформація системи цінностей самих продавців – вимагають того, щоб технологія продажів ставала більш адекватною віянням часу. Для цього вона повинна мати три ключові властивості:

- бути максимально легкою та простою для продавців. Її основне завдання – максимально скоротити тривалість навчання новачків, а також максимально спростити виконання стандартів продажу та управлінський контроль. У чек-листі продавця має бути 5-7 пунктів. Вона повинна легко відтворюватись та спростувати роботу продавців.

- бути екологічною для покупців. Технологія продажів повинна прибирати відчуття тиску на покупців, при цьому підштовхувати їх до вибору та купівлі та створювати у клієнта відчуття турботи.

- бути ефективною для компанії. Її завдання – підвищувати продуктивність, конверсію та/або середній чек. Тому стандарти продажів мають включати тільки конверсійні дії і робочі техніки, спрямовані на збільшення чека.

На наш думку, в торговельних центрах МЕТРО доцільно більш активно використовувати технології продажу додаткових товарів (cross-sell) та збільшеної кількості основного товару (up-sel), які мають бути засновані на персоналізації пропозиції як для професійних клієнтів, так і роздрібних покупців.

Отже, завдяки методу «Таємний покупець» можна визначити як позитивні, так і негативні аспекти обслуговування в магазині, виявити слабкі сторони і зосередити зусилля на їх вдосконаленні. Щодо для усунення виявлених недоліків можна застосовувати такі ефективні заходи, як навчання персоналу, контроль за їхніми діями під час виконання обов'язків, а також моральна та матеріальна мотивація для поліпшення їхніх навичок і можливостей.

### **3.3. Напрями забезпечення сталого розвитку компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

На сучасному етапі розвитку суспільства відбуваються швидкі та взаємозалежні трансформації в усіх сферах людської діяльності. Ці перетворення, які взаємодіють та підсилюють одне одного, часто призводять до непередбачуваних наслідків. Багато з цих глобальних тенденцій є потенційною загрозою для подальшого розвитку суспільства. В такому контексті сталий розвиток виступає як раціональний вектор адаптації до викликів і упорядкування сучасного світу [71].

Термін «сталий розвиток» є офіційним українським еквівалентом англійського терміну «sustainable development». Також можна використовувати вирази «життєздатний» або «тривалий розвиток», розширюючи тлумачення поняття до «самопідтримуваний розвиток». Таким чином, стратегія сталого розвитку виступає як альтернатива парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічні ризики, що пов'язані з екстенсивною моделлю суспільної розбудови [71-72].

Основними принципами сталого розвитку відповідно до міжнародного трактування є:

- увага, повага і турбота до всіх живих співтовариств;
- покращення рівня якості людського життя;
- збереження життєздатності і різноманіття видів на Землі;
- забезпечення сталого використання відновлюваних джерел ресурсів;
- зменшення виснаження невідновлюваних ресурсів;
- зміна індивідуальних позицій і діяльності [73].

Принципи сталого розвитку ґрунтуються на взаємодії економічних і екологічних інтересів суспільства (рис. 3.7).



### Рисунок 3.7 – Глобальне трактування основ сталого розвитку [74]

Порушення балансу між означеними інтересами суспільства призводить до погіршення якості життя. В економічній сфері ключовими аспектами є оптимальне використання обмежених ресурсів нашої планети та застосування екологічно ефективних технологій, включаючи видобуток та переробку сировини, створення екологічно безпечних продуктів, а також управління відходами. Соціальний аспект сталого розвитку акцентується на неекономічних інтересах індивіда, охоплюючи широкий спектр прав людини, як індивідуальних, так і колективних, включаючи питання корпоративного управління, а також більш широкий круг питань щодо підтримки стабільності соціальних і культурних систем, підвищення гуманітарних цінностей у сучасному суспільстві [74].

Екологічний аспект сталого розвитку спрямований на забезпечення цілісності фізичних і біологічних природних систем у взаємодії з економічними і соціальними системами. Тут поняття природних систем широке і включає не лише природні комплекси, а й штучно створене антропогенне середовище. Основний акцент у вивченні таких природних систем робиться не на їхній здатності залишатися в певному «ідеальному» статичному стані, а на їхній спроможності до саморозвитку та адаптації, відповідаючи на дестабілізуючі впливи з боку інших систем [74].

Глобальні цілі сталого розвитку були прийняті Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році як універсальний заклик до дій для зменшення бідності, захисту навколишнього середовища та забезпечення того, щоб до 2030 р. всі люди мали можливість жити в мирі та достатку.

Сімнадцять цілей взаємодіють між собою: заходи в одній сфері також впливають на результати в інших, тому розвиток повинен враховувати збалансований підхід до соціальної, економічної та екологічної стійкості.

Ці Глобальні цілі мають на меті покласти край бідності, голоду, захворюванню на СНІД та дискримінації жінок і дівчат.

Для досягнення Цілей сталого розвитку у кожному конкретному контексті

необхідні новаторські підходи, унікальні рішення, передові технології та фінансова підтримка від усього суспільства [75-76].

Глобальні зобов'язання компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено в додатку И:

- Ціль 1. Подолання бідності
- Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства
- Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя
- Ціль 4. Якісна освіта
- Ціль 5. Гендерна рівність
- Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови
- Ціль 7. Відновлювана енергія
- Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання
- Ціль 9. Інновації та інфраструктура
- Ціль 10. Зменшення нерівності
- Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад
- Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво
- Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату
- Ціль 14. Збереження морських ресурсів
- Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші
- Ціль 16. Мир, справедливість
- Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визначає для себе сталий розвиток більшим, ніж соціальна та екологічна відповідальність економічно обґрунтованим способом, для компанії це також питання відношення до роботи. Компанія прагне внести позитивні зміни в сферу відповідального та сталого бізнесу, зокрема у партнерстві з клієнтами [77].

Сферами особливої уваги щодо сталого розвитку в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є розвиток асортименту органічних товарів, сортування відходів, підтримка проектів енергоефективності, збереження ресурсів та навколишнього середовища, управління охороною здоров'я та безпекою праці.

Щоб відповісти на очікування клієнтів компанії взяла на себе зобов'язання щодо сталого розвитку природних ресурсів шляхом збільшення обсягу товарів, в тому числі і власних торгових марок, які походять із сертифікованих джерел. Крім того, компанія активно пропагує органічні та екологічно безпечні продукти. Таку продукцію можна визначити на полицях торгових центрів METRO за наявністю спеціальних позначень (Додаток К).

Підхід в компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» до товарів із паперу, картону та деревини спрямований на те, щоб гарантувати, що товари власних торгових марок, які виготовлені з деревини або матеріалів на основі деревини, відповідають вимогам закону та походять з лісів, які утримуються відповідно практик, таких як FSC, PEFC і інші. Для України це важливе питання, тому компанія вживає комплекс заходів з метою повної відмови від використання несертифікованих деревини та паперу з метою збереження лісів для майбутніх поколінь.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» встановлює високі стандарти для риби та морепродуктів, активно дбаючи про тривалий захист рибних ресурсів. В торгових центрах METRO пропонуються клієнтам лише ті продукти, які отримані з відповідних джерел. Компанія дотримується Стандарту MSC (Marine Stewardship Council), який застосовується тільки до риби та морепродуктів, що отримані в результаті дикої вилову, незалежно від обсягів, методів чи місця. Цей стандарт регулює визначення екологічно стійкого та добре керованого рибальства на основі трьох основних принципів: стан рибних запасів, вплив рибальства на навколишню екосистему та ефективність управління рибальством.

Рада з управління аквакультурою (Aquaculture Stewardship Council, ASC) є провідною міжнародною програмою сертифікації для вирощених морепродуктів (аквакультури). Лише продукти з ферм, які пройшли незалежну оцінку та отримали сертифікат ASC, мають право використовувати етикетку ASC. Стандарти ASC включають сотні критеріїв, які стосуються потенційного впливу аквакультури, такі як якість води, використання екологічно відповідальних кормів, запобігання захворюванням, добробут тварин, справедливі умови праці та підтримка позитивних

відносин із сусідніми громадами.

Global G.A.P. підтверджує відповідність харчових продуктів найвищим стандартам безпеки щодо мінімального впливу на навколишнє середовище з урахуванням збереження біорізноманіття, дотримання стандартів щодо добробуту тварин, а також забезпечення здоров'я та безпеки працівників.

Best Aquaculture Practices (BAP) – це міжнародно визнана сертифікаційна програма, яка стверджує, що вирощені морепродукти відповідають високим стандартам щодо безпеки, етики та відповідальності. Сертифікація BAP гарантує відповідність продукції строгим вимогам у сферах охорони навколишнього середовища, умов праці та добробуту тварин.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» підтримує проекти щодо турботи про добробут тварин, спрямовані на зменшення рівня болю та стресу при їх утриманні. Кури є найбільш численною групою фермерських тварин, які можуть відчувати значний дискомфорт. METRO визначив стратегію, завдяки якій поступово збільшується в асортименті частка яєць власних торгових марок від курей, які випускаються на вільний вигул, а також відмовляється від яєць від курей, що утримуються в клітках. Тому споживачі, яким важливо, щоб тварини утримувалися з повагою та піклуванням, можуть обрати яйця від курей вільного вигулу від власної торгової марки METRO Chef.

З некерованим розширенням областей вирощування олійної пальми виникає проблема масового вирубування тропічних лісів. Це необережне втручання призводить до неповерненого порушення природного балансу та є важливою причиною глобального потепління. Стратегія компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» щодо товарів власних торгових марок, які містять пальмову олію, орієнтована на використання виключно стійкої пальмової олії, сертифікованої згідно зі стандартами RSPO. Цей стандарт передбачає ведення виробництва, що не завдає шкоди лісам.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» відповідально відноситься до збереження ресурсів та їх відновлення через принципи повторного використання та переробки. Особлива увага приділяється продукції зі звичайного пластику, такої як

одноразовий посуд (тарілки, стаканчики, прибори, контейнери, палички, трубочки), а також пакети для продуктів та ватні палички. Для зменшення впливу на навколишнє середовище, компанія підтримує концепцію замкнутого циклу управління переробкою. В METRO взяли на себе зобов'язання замінити звичайний одноразовий пластик власних торгових марок на альтернативи, які придатні для повторного використання, переробки або компостування, а також активно сприяють переходу до замкнутого циклу переробки пластику.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» постійно розширює свій асортимент товарів здорового харчування. В торговельних центрах METRO понад 200 артикулів органічних продуктів у загальному асортименті. Компанія є лідером у реєстрації органічних сертифікатів в Україні, що забезпечує широкий вибір таких продуктів. Компанія також активно підтримує місцевих виробників, які становлять основну частину асортименту органічної продукції. Плани METRO до 2030 р. включають збільшення частки органічних продуктів утрічі, а також розвиток сегментів продукції без глютену, без лактози, веганських та вегетаріанських товарів у всіх можливих категоріях.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» активно реалізує проекти сортування відходів (додаток Л). Лише протягом 2022 р. компанія збрала понад 2000 тонн паперу, врятувавши таким чином 20 тис. дерев. Близько 32 тонн деревини, яку зібрали та переробили у паливні пелети, дозволили замінити близько 15 тис. куб. м природного газу для громадян [77].

У 2022 р. від компанії було передано на рециклінг понад 35 тонн зібраного скла, що допомогло виробникам скляної галузі заощадити понад 7 тонн вапняку, 6,3 тонн каустичної соди та 21 тонн піску [77].

Крім того, у 2022 р. було зібрано та передано на повторну переробку понад 55 тонн металобрухту та 225 тонн пластикових відходів. Залишаючи вторинну сировину в контейнерах для роздільного збору, споживачі можуть бути впевнені, що вона буде використана для повторної переробки, а не буде скинута в спалювальні чи залишитися на смітниках. Контейнери для роздільного збору знаходяться порід з торговими центрами METRO в містах Київ, Харків, Дніпро,

Полтава, Одеса, Львів, Івано-Франківськ, Житомир [77].

Однією з ключових ініціатив стратегії сталого розвитку компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», яка у контексті повномасштабного вторгнення РФ набула особливої важливості, є проєкт під назвою «Ваш одяг – друге життя».

Ця ініціатива є популярною серед клієнтів МЕТРО та отримала значну підтримку від благодійних організацій. На даний момент компанія активно співпрацює з рядом благодійних організацій, серед яких:

- Благодійний фонд «Асперн»;
- Благодійний фонд «Карітас Броди»;
- Благодійний фонд «Відкрите серце»;
- Громадська організація «УМГ ГОКОТІ»;
- Проєкт «Поділись»;
- Громадська організація «Фундація материнської любові».

Ця співпраця спрямована на створення ефективного механізму вторинної переробки одягу та сприяє сталому використанню ресурсів у важкий час для України.

Долучитися до проєкту можна в торгових центрах МЕТРО в містах Київ, Харків, Івано-Франківськ, Рівне, Львів, Житомир, Дніпро.

Також клієнти компанії мають можливість скористатися особливою послугою, яка передбачає збирання пластикових пляшок у спеціальних ЯПомога боксах.

Важливо відзначити, що цей проєкт є повністю благодійним, і всі зароблені кошти від продажу зібраної вторинної сировини направляються на благодійність.

Кожна пластикова пляшка, яку клієнт складає у цей бокс, призводить до пожертви у розмірі 30 копійок, і користувач може самостійно обрати напрямок благодійної допомоги, натискаючи на відповідну ділянку на автоматі.

Доєднатися до цього проєкту можна в торгових центрах МЕТРО у містах Київ, Чернівці та Львів.

Щоб уникнути потреби утилізації харчових продуктів, в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» впровадили систему передачі товарів на благодійність. Ця система дозволяє передавати товари, які, згідно з трендами продажів, не встигають

бути реалізованими, але мають придатність до споживання. За допомогою цієї ініціативи в 2022 році було передано на благодійність та спожито товари на суму 27 млн. грн. Це приносить додаткову вигоду як для компанії, так і для навколишнього середовища, оскільки таким чином заощаджуються витрати на утилізацію. Це вимірюється не тільки грошовим еквівалентом, але й кількістю енергії, необхідної для спалювання, та відповідними викидами, які таким чином не виникають.

Компанія активно реалізує свою гуманітарну місію, щодня передаючи сотні одиниць товарів з асортименту торговельних центрів METRO на підтримку військових частин Збройних Сил України, підрозділів територіальної оборони Збройних сил України, лікарень та благодійних та громадських організацій, які дбають про малозабезпечених людей та безпритульних тварин. Крім того, METRO Україна надає продукти харчування та посуд своїм соціальним партнерам у галузі HoReCa, які щоденно готують гарячі обіди для тих, хто найбільше цього потребує.

Стратегія компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» у напрямку енергоефективності та енергозбереження є нероздільною складовою діяльності компанії від початку її заснування (додаток М). Кожен торговельний центр METRO обладнано потужними генераторами, які, в першу чергу, живлять холодильне обладнання для забезпечення холодового ланцюга у випадку аварійних відключень. Під час відключень електропостачання всі торговельні центри METRO стають Пунктами незламності, де можна не тільки придбати необхідні товари, а й зарядити телефон, підключитися до Інтернету чи просто погрітися.

Важливим кроком у зменшенні екологічного впливу став унікальний проект F-Gas. Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» вирішила відмовитися від застарілої холодильної технології з використанням фреону на користь обладнання, що працює на безпечному для навколишнього середовища холодоагенті – вуглекислоті.

Додатково впроваджуються інші заходи з енергозбереження. Наприклад, в 2022-2023 рр. відбулася заміна освітлення на LED у восьми торговельних центрах, що дозволило відмовитися від понад 25 тис. люмінесцентних ламп [77].

В компанії триває постійне оновлення навантажувальної техніки, перехід від

двигунів внутрішнього згоряння на сучасне обладнання з енергоефективними акумуляторними батареями.

Найбільш амбіційним для компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є проєкт «Сонце», який передбачає облаштування сонячних електричних станцій для власного використання з потужністю 500 кВт. Цей проєкт включає в себе часткову відмову від електроенергії, отриманої з викопних джерел та інших видів палива. Планується встановити три такі сонячні електростанції до 2030 р., що дозволить зекономити 5 млн кВт електроенергії щорічно [77].

Система управління охороною здоров'я та безпекою праці в МЕТРО, яка отримала сертифікацію відповідно до міжнародного стандарту ISO 45001, спрямована на створення безпечних робочих умов, запобігання нещасним випадкам та зменшення негативного впливу на здоров'я працівників, підрядників та клієнтів компанії. Головним пріоритетом є встановлення міцної культури безпеки, в створенні та утриманні якої кожен працівник бере участь, починаючи від вищого керівництва та закінчуючи звичайним персоналом.

Принципи МЕТРО Україна, спрямовані на забезпечення справедливих умов праці та соціального партнерства, виступають фундаментальними принципами управління бізнесом у компанії.

Основаючись на цих цінностях, компанія розширила підтримку культури різноманіття та інклюзивності поза рамками екосистеми МЕТРО, приєднуючись до соціального проєкту громадської організації «Сонячні люди».

Цей проєкт спрямований на зламання стереотипів суспільства щодо можливостей людей із синдромом Дауна та іншими ментальними порушеннями. Візія проєкту полягає в тому, що різноманітність об'єднує людей, а рівні можливості важливі для кожної людини, незалежно від її ментального здоров'я. Кожна людина має право на соціалізацію та працевлаштування, а також на вибір професії та повноцінне щасливе життя. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визнає важливість цього соціального проєкту та є надійним партнером, надаючи Sunshine

Café всебічну підтримку. Це включає оренду приміщення для кафе розміром 150 кв. м у торговельному центрі METRO Почайна у Києві за пільговими умовами, надання професійного обладнання для випікання піци, посуду та декор для кафе, інгредієнти для випікання соціального хліба, експертну допомогу в асортименті з HoReCa-менеджерами METRO, а також проведення професійних консультацій і кулінарних майстер-класів для працівників Sunshine Café [78].

Таким чином, проаналізувавши різні напрямки діяльності компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» щодо впровадження ініціатив сталого зростання, зазначаємо, що компанія є активним реалізатором зазначених ініціатив. Разом з тим ми пропонуємо, виходячи нагальних потреб сьогодення, доповнити компанії свої зобов'язання ініціативою та участю в інших проектах (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3 – Напрями реалізації цілей сталого розвитку в компанії «METRO Кеш енд Кері Україна»**

Цілі сталого розвитку	Напрями реалізації цілей сталого розвитку
1. Подолання бідності	Продовження роботи з дитячими будинками та інтернатами щодо менторської підтримки вихованців, допомоги їм в адаптації до дорослого життя. Створення та популяризація освітніх програм для дітей у дитячих будинках. Надання спеціалістам з малих і середніх населених пунктів можливості співпрацювати з міжнародними клієнтами.

Продовж. табл. 3.3.

Цілі сталого розвитку	Напрями реалізації цілей сталого розвитку
2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Програми підтримки малих фермерських господарств, які вирощують органічну продукцію Сприяння доступу на полиці торговельних центрів компанії продукції місцевих сільськогосподарських виробників.
3. Міцне здоров'я і благополуччя	Підтримка та ініціація проектів, спрямовані на допомогу онкохворим, ВІЛ-інфікованим. Адресна допомога особам з інвалідністю внаслідок війни. Підтримка наукових досліджень щодо методів подолання ПТСР у людей, які постраждали внаслідок бойових дій. Популяризація проектів, що спрямовані на здорове харчування та здоровий спосіб життя серед молоді. Надання фінансової підтримки онкохворим дітям. Проекти, що спрямовані на допомогу медичним закладам, які здійснюють лікування та реабілітацію постраждалих в умовах війни.

	<p>Підтримка відкритих спортивних заходів, які пропагують здоровий спосіб життя.</p> <p>Продовження проєктів щодо турботи про здоров'я, у тому числі і ментальне, співробітників та їх родин.</p> <p>Участь і популяризація Дня донора.</p> <p>Боротьба з безвідповідальним споживанням алкоголю.</p>
4. Якісна освіта	<p>Системна робота з ВНЗ для створення партнерських освітніх проєктів з розвитку лідерських навичок у молоді.</p> <p>Системна робота з ВНЗ та створення партнерських освітніх проєктів для молоді з основ підприємництва.</p> <p>Партнерські проєкти у сфері освіти, що спрямовані на підвищення обізнаності серед людей старшого віку у сфері фінансів, економіки, підприємництва тощо.</p> <p>Партнерські освітні проєкти з ВНЗ для школярів щодо професійної орієнтації.</p> <p>Підтримка молодих фахівців у побудові професійних навичок та працевлаштуванні.</p> <p>Підтримка для проведення майстер-класів, створення креативних просторів у закладах шкільної та університетської освіти.</p> <p>Оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти.</p> <p>Воркшопи для студентів з підприємництва.</p> <p>Воркшопи для клієнтів-підприємців щодо успішності, інноваційності та відповідальності бізнесу.</p> <p>Розробка та викладання навчальних курсів в університетах.</p> <p>Підтримка освітніх ініціатив, надання стипендій викладачам і студентам місцевих ВНЗ.</p> <p>Стажування в компанії викладачів та студентів ВНЗ.</p> <p>Залучення дітей в проєкти щодо розвитку свого населеного пункту, школи тощо.</p> <p>Покращення інфраструктури малих населених пунктів – підтримка закладів культури та дозвілля, облаштування зон відпочинку та дитячих майданчиків тощо.</p> <p>Літні табори для дітей співробітників компанії з вивчення основ бізнесу.</p> <p>Організація он-лайн безкоштовних тренінгів з лідерства та підприємництва від керівників компанії.</p>

Продовж. табл. 3.3.

Цілі сталого розвитку	Напрями реалізації цілей сталого розвитку
5. Гендерна рівність	<p>Проєкти спрямовані на досягнення гендерної рівності.</p> <p>Продовження провадження рівних умов та можливостей на робочому місці.</p> <p>Підтримка проєктів протидії домашньому насильству.</p> <p>Продовження впровадження рівних умов та можливостей всередині компанії.</p> <p>Підтримка і популяризація ініціатив з підвищення гендерної обізнаності.</p> <p>Покращення інклюзії щодо можливостей клієнтів і співробітників.</p>
6. Чиста вода та належні санітарні умови	<p>Проєкти зі збереження води на підприємствах, створення екологічно чистої інфраструктури, належні санітарні умови та забезпечення доступу до якісної питної води.</p> <p>Підтримка громадських активістів, що піклуються питаннями збереження, очистки води.</p>

	Партнерські проекти, направлені на підтримку компаній та організацій в сфері сталого управління водними ресурсами та відходами.
7. Відновлювана енергія	Ініціація і підтримка проектів протидії зміни клімату. Підтримка та фінансування проектів пошуку, розробки та впровадження інноваційних рішень в енергетиці, спрямованих на зменшення викидів CO2 та інших ініціатив.
8. Гідна праця та економічне зростання	Забезпечення повної та продуктивної зайнятості, а також її гідної компенсації. Забезпечення гідних умов праці та можливостей розвитку для всіх співробітників компанії в усіх регіонах, незалежно від статі, віку, соціального статусу тощо.
9. Інновація та інфраструктура	Сприяння відкриттю інноваційних лабораторій при університетах. Забезпечення безперервного розвитку компанії, підвищення якості надання послуг. Фінансова підтримка проектів, спрямовані на розвиток сектору інновацій та технологій в Україні. Проекти підтримки українських компаній малого та середнього бізнесу, які мають потребу в релокації.
10. Зменшення нерівності	Підтримка рівності та різноманітності на робочому місці, вимірювання та відстеження поточної ситуації, моніторинг в сфері кар'єрного зростання, реагування на будь-які ситуації виникнення нерівних можливостей. Ініціація та підтримка проектів з вивчення політик різноманіття. Формування каталогу кращих практик різноманіття та обмін досвідом з компаніями-клієнтами та компаніями-партнерами. Програми стажування та працевлаштування для глухих та слабочуючих людей. Додержання стандартизованого процесу найму, який запобігає можливості прояву дискримінації, неявного чи явного упередження під час рекрутингу.
11. Сталий розвиток місць та громад	Ініціація і підтримка проектів для розвитку сільських територій, їх економічної привабливості. Підтримка проектів розвитку велокультури в населених пунктах України. Партнерство у реалізації масштабних проектів на місцях, для покращення благоустрою громад, забезпечення освітленням та водопостачанням, відновлення культурних осередків. Партнерські проекти щодо відновлення постраждалих регіонів України внаслідок бойових дій.

Продовж. табл. 3.3.

Цілі сталого розвитку	Напрями реалізації цілей сталого розвитку
12 Відповідальне споживання	Пропагування відповідального споживання, відповідального пакування, відповідального сортування відходів та відповідального використання ресурсів. Формування і просування культури відповідального споживання алкоголю, підвищення рівня знань про вплив алкоголю на організм, розміщення на етикетках розширеної інформації про продукцію, збільшення асортиментів кількості безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Підтримка та участь в ініціативах, спрямованих на захист довкілля.
13. Пом'якшення наслідків зміни	Проведення інформаційних кампаній щодо економії ресурсів. Розширення проекту сортування відходів на всі торгові центри компанії.

клімату	Формування стійких навичок поводження з відходами у клієнтів компанії. Пропозиція законодавчих ініціатив щодо боротьби зі зміною клімату. Сприяння формування екосвідомості у дітей та молоді.
14. Збереження морських ресурсів	Продовження формування в торгових центрах компанії асортименту риби і морепродуктів з міжнародними сертифікатами, які підтверджують відповідальне ставлення до морських ресурсів. Підтримка екологічних проектів, направлених на збереження морських ресурсів.
15. Захист і відновлення екосистем суші	Проекти щодо організації, утримання та догляду за тваринами в зоозахисних центрах чи притулках.
16. Мир і справедливість	Проведення інформаційних кампаній, спрямованих на висвітлення наслідків агресії РФ проти України.
15. Партнерство заради стійкого розвитку	Інтелектуальне волонтерство для розвитку малого та середнього бізнесу. Менторство в межах співпраці з ВНЗ України. Менторська підтримка у навчанні і працевлаштуванні людям з інвалідністю, людям з економічно-депресивних регіонів, внутрішньо-переміщеним особам, ветеранам та ветеранкам. Сприяння розвитку малого і мікропідприємництва через програми підтримки для клієнтів-підприємців.

Таким чином, компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» може започатковувати, та підтримувати важливі ініціативи в межах значимих проєктів з реалізації цілей сталого розвитку.

Для реалізації принципів сталого розвитку у діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» необхідно впроваджувати ключові стратегії, спрямовані на соціальні, етичні та екологічні інтереси, при цьому обов'язково дотримуючись прав людини та активно співпрацюючи зі всіма зацікавленими сторонами. Серед найважливіших завдань в цьому контексті визначається максимізація спільних цілей для власників, персоналу та споживачів, а також ідентифікація, уникнення або зменшення негативних зовнішніх впливів, пов'язаних з діяльністю компанії.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження зроблені такі висновки:

1. Загальні підходи до визначення сутності поняття «торговельна мережа» зосереджені на тлумаченні трьох складових частин: структурної як спільності підприємств на основі єдності виконуваних операцій, просторової як спільності територіального розташування об'єктів торгівлі та ланцюгової, яка визнає наявність тісних зв'язків, однотипність функціонування, єдині процеси, методи та мету. Торговельні мережі являють собою відкриті складні динамічні багатополюсні економічні системи, що складаються з оптових і роздрібних торговельних підприємств, і координують свою комерційну діяльність у рамках одного чи декількох територіальних або цільових ринків. Торговельні мережі як явище варто розглядати в трьох аспектах: територіальному, господарському та організаційному. Територіальний аспект визначає торговельну мережу як частину соціально-економічного інфраструктурного комплексу конкретного регіону. Господарський аспект визначає торговельну мережу як велику комерційну організацію, яка функціонує на споживчому ринку та впливає на економічні показники регіону чи країни в цілому. Організаційний аспект визначає торговельну мережу як джерело створення особливого мережевого продукту з зовнішнім ефектом та ефектом залежності. Існують дві моделі торговельних мереж: ієрархічна модель, де торговельна мережа формується навколо крупної компанії, яка є її ядром, та партнерська модель, де торговельна мережа складається з близьких за масштабом діяльності суб'єктів господарювання.

2. Відповідно до специфіки взаємодії і форми розподілу власності розрізняють корпоративні торговельні мережі та торговельні мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників. Корпоративні торговельні мережі є формою організації бізнесу, де усі точки продажу належать та управляються однією корпорацією чи компанією. Корпоративна торговельна мережа функціонує як ієрархічна модель. Важливими аспектами сутності корпоративних торговельних мереж є централізоване управління, стандартизації процесів, брендovanі продукти та

послуги, єдина стратегія розвитку, управління персоналом, фінансова відповідальність. Торговельні мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників, являють собою форми організації бізнесу, де невеликі підприємства чи індивідуальні власники об'єднують свої зусилля для спільного досягнення загальних цілей та переваг. Це франчайзингові мережі, кооперативи або інші форми співпраці, де кілька незалежних суб'єктів працює під одним брендом. Такі мережі функціонують як партнерська модель. Основними аспектами сутності франчайзингових торговельних мереж є право користуватися брендом і бізнес-концепцією, підтримка і тренінг, фінансові обов'язки, стандартизація та єдність, самостійність підприємства, підтримка маркетингу, контроль якості, розширення мережі. Основними аспектами сутності кооперативних торговельних мереж є власність і управління, спільна закупівля, економія масштабу, спільний маркетинг, спільне використання ресурсів, спільний доступ до ринків, демократичний принцип управління, підтримка мікробізнесу.

3. Діяльність торговельних мереж базується на принципах, які об'єднуються у три групи: загальні принципи господарювання, які регламентовані Господарським кодексом України, принципи торговельної діяльності, принципи мережної організації діяльності.

4. В Україні та світі прийнято розрізняти торговельні мережі за регіоном покриття на міжнародні, національні, регіональні та локальні. В Україні діють приблизно 180 компаній, які розвивають торговельні мережі. В галузі продуктового ритейлу міжнародні торговельні мережі в Україні представлені такими мережами як, «Metro Cash&Carry» (Німеччина), «Auchan» (Франція), «Novus» (Литва). Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити ГК «Fozzy Group» («Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry», «Thrash!»), ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ), Retail Group («Велика кишеня», «Велмарт», «ВК Експрес»), ТОВ «ЕКО» («ЕКО маркет»), ТОВ «ТАВРІЯ-В» («ТАВРІЯ-В»). Локальні ритейлери складають 83% загальної кількості гравців. До основних галузей ритейлу відносяться продовольчий та непродовольчий ритейл, аптечна торгівля, магазини з продажу одягу, взуття та аксесуарів, магазини з продажу техніки, електроніки та гаджетів, мережі АЗК,

магазини з продажу ювелірних виробів та прикрас й сегмент DIY мереж, а також сектор розваг. Продовольчий роздріб складає найбільш значну частку вітчизняного ритейлу – більше 53 %.

5. У продовж 2022-2023 рр. в умовах значного ризику роботи, роздрібні торговельні компанії докладали величезних зусиль для безперебійної роботи важливої інфраструктури, щоб забезпечити населення необхідними товарами. Станом на 1 півріччя 2023 р. кількість торговельних точок перевищує рівень 2022 р. В середовищі вітчизняного продовольчого ритейлу тривалий час ТОП-3 головних гравців залишаються незмінними. Це ТОВ «АТБ-маркет» з мережею АТБ, компанія Fozzy Group з мережами Сільпо, Фора, Fozzy cash&carry, Le Silpo, Trash!, Favore, компанія Volwest Retail з мережами Наш Край, Наш Край експрес, SPAR. Одночасно деякі регіональні роздрібні компанії виявляються на рівні чи навіть перевершують лідерів ринку у показниках розширення мереж. Відповідно до географічного розподілу нових локацій FMCG-ритейлерів помітне зростання активності на заході України, де відкрилося більше 34,9% нових магазинів, що пояснюється як відносною безпечністю цих регіонів, так значним збільшенням кількості споживачів через наявність внутрішньо переміщених осіб. Як правило це невеликі за форматами магазини, які орієнтовані на місцевих споживачів.

6. Роздрібні торговельні мережі активно впроваджують стратегію придбання промислових підприємств або укладання з ними довгострокових угод, що включають умови виробництва товарів під власними торговими брендами мережі – власними торговими марками (VTM або Private Label). Це стратегічне партнерство дозволяє їм реалізовувати концепцію заощадження витрат у розмірах 20-30 % порівняно з закупівлями товарів у незалежних виробників. Практично кожна торговельна мережа має свій асортимент VTM, що включає в себе від кількох десятків до тисяч товарних позицій. У роздрібній торгівлі країн Європи більше 30 % товарів представлені власними торговими марками, а в деяких країнах цей показник навіть перевищує 40 %. В Україні частка VTM складає 15 %. Торговельні мережі інтенсивно впроваджують та використовують цифрові технології. Торговельні мережі, особливо лідери ринку, зацікавлені в реалізації стратегії сталого розвитку,

тому вони спрямовують свої зусилля на створення більш стійкої економіки, збереження здорового навколишнього середовища та покращення якості життя населення.

7. На сучасному етапі на розвиток торговельних мереж в Україні суттєвий вплив мають такі чинники: інфляція, зниження рівня споживчого оптимізму, зростання рівня безробіття та зниження купівельної спроможності, підвищення собівартості виробництва, порушення та розриви логістичних ланцюгів, збитки, завдані військовими діями, обмежені фінансові ресурси, нестача кадрів, вихід іноземних компаній та зменшення інвестицій.

8. Компанія «Метро Кеш енд Кері Україна» працює на українському ринку з 2003 року. Компанія зареєстрована відповідно до чинного законодавства України у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності компанії є «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім основного виду діяльності, компанія досить значний перелік додаткових видів діяльності. Компанія управляє 22-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry та 3-ма магазинами смарт-формату. Торгова площа кожного торговельного центру ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складає 7,5-10 тис. м<sup>2</sup>. Торговельні центри МЕТРО пропонують асортимент з 27 тис. найменувань продовольчої та непродовольчої продукції, в загальному обсязі реалізації переважають продовольчі товари, їх продаж становить більше 94 %. Особливе місце в асортименті товарів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» займають власні торгові марки: METRO Chef, METRO Professional, Tarrington House, Sigma, Rioba та Aro. Всі харчові продукти в МЕТРО проходять окремий багаторівневий контроль безпеки за міжнародною системою НАССР. ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» підтримує ділові стосунки українськими та міжнародними компаніями. Торговельні центри МЕТРО співпрацюють як з бізнес-покупцями, так і з кінцевими споживачами.

9. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складає фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. У 2022 р. в зв'язку з призупиненням на певний час діяльності торговельних центрів у містах Чернігів,

Харків, Миколаїв та складського приміщення у с. Колонщина та втратою торговельного центру у місті Маріуполь, чистий дохід від реалізації продукції та валовий дохід зменшились по відношенню до попереднього року на 22,3 % та 24,4 % відповідно. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2022 р. отримала фінансовий результат в сумі 658,3 млн. грн. чистого збитку, в той час як у 2021 р. було отримано 724, млн. грн. чистого прибутку.

10. Основними видами ризиків, які впливають на діяльність компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є економічні, фінансові, політичні, соціальні, технічні, ризики безпеки, маркетингові, стратегічні, бюджетні, ризики управління. Управління ризиками в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складається з декількох взаємопов'язаних етапів: ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, оцінка ризиків, розробка плану дій, щодо ліквідації ризику або пом'якшення його впливу на підприємство, зниження впливу ризику на підприємство, моніторинг та контроль ризиків.

11. Політика управління ризиками в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» базується на відстежування і управлінні фінансовими ризиками, які виникають в ході її діяльності. Цими ризиками є кредитний ризик, ринковий ризик та ризик ліквідності. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» схильна до кредитного ризику відносно торгової та іншої дебіторської заборгованості, а також інших фінансових активів. З метою управління кредитним ризиком компанія структурує рівень свого кредитного ризику шляхом встановлення лімітів на максимальну суму ризику щодо одного споживача або групи споживачів. В якості ринкового ризику компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визнає ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків за фінансовим інструментом коливатиметься внаслідок змін ринкових цін. Ринкові ціни включають в себе чотири типи ризику: ризик зміни процентної ставки, валютний ризик, ризик зміни цін на товари та інші цінові ризики, зокрема ризик зміни цін на інструменти капіталу. До фінансових інструментів, на які має вплив ринковий ризик, відносять кредити та позики, а також фінансові активи, що доступні для продажу. Для мінімізації ризику зміни процентних ставок та управління ним компанія використовує кредити і позики з

фіксованою процентною ставкою. Під валютним ризиком в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визнають ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків за фінансовим інструментом коливатиметься внаслідок змін у валютних курсах. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в основному схильна до ризику зміни курсу євро. Ризик ліквідності в компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» пов'язаний із можливим виникненням труднощів у погашенні нею фінансових зобов'язань, які потребують передання коштів чи інших фінансових активів. Підхід керівництва компанії до вирішення проблем ліквідності ґрунтується на ефективному здійсненні операційної діяльності та залученні фінансування для покриття потреб в оборотному капіталі. Компанія здійснює контроль ризику нестачі грошових коштів шляхом планування поточної ліквідності.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

В результаті проведеного дослідження внесені такі рекомендації:

1. Виходячи з результатів SWOT-аналізу, основними напрями активізації діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» слід вважати: продовження розвитку концепції багатоканального центру оптової торгівлі «опт для всіх», що спрямована на широкий круг клієнтів; надання додаткових послуг, які базуються на широкому використанні цифрових технологій, подолання кадрової кризи через впровадження сервісів самообслуговування, максимальної автоматизації складських операцій, широкому використанню електронного документообігу, заміщення робочої сили інформаційними системами, розширення функціоналу працівників для можливості виконання різноманітних завдань, створення гнучкого графіку роботи з можливістю співробітників працювати віддалено як в Україні, так і за кордоном, перенавчання персоналу, залучення жінок для роботи на посадах, які традиційно обіймали чоловіки; покращення клієнтського досвіду за рахунок поліпшення якості обслуговування та впровадження найкращих світових практик торгівлі в діяльність всіх торговельних центрів мережі; утримання лідерських позицій по впровадженню інноваційних систем покупок; забезпечення зростання в загальному товарообороті продукції власних торгових марок та активна популяризація ВТМ в клієнтському середовищі; створення та участь у партнерських проектах з реалізації цілей сталого розвитку.

2. При роботі з покупцями враховувати основні напрями якісного обслуговування споживачів: формування у клієнтів відчуття довіри, забезпечення швидкого реагування на проблему клієнта, надання гарантій щодо професійного обслуговування, щире турботливе ставлення до клієнта, забезпечення позитивних вражень клієнта від взаємодії з торговельним закладом.

3. На основі дослідження «Таємний покупець» в торговельному центрі МЕТРО м. Чернівці для усунення виявлених недоліків в обслуговуванні та для

підвищення використання потенціалу клієнтів необхідно запровадити комплекс заходів з недопущення простроченої продукції та дефіциту товарів на полицях магазину. Такими заходами можуть бути якісне управління товарними запасами, ротація асортименту в торговому залі, посилення роботи з планограмами. Для забезпечення естетичної привабливості торговельного закладу як важливого чинника підвищення зацікавленості клієнтів робити покупки саме в цьому закладі, керівництву торговельного центру МЕТРО м. Чернівці посилити контроль за дотриманням санітарних вимог в приміщенні торгового залу та за забезпеченням належного вигляду демонстраційного обладнання. Для підвищення якості обслуговування клієнтів переглянути корпоративні стандарти продажів, щоб дії продавців не виглядали механічними, а в їх роботі дійсно відчувалась турбота та щире бажання допомогти покупцю. Означені стандарти мають враховувати кадровий дефіцит, фундаментальні зміни споживчої поведінки та трансформацію системи цінностей самих продавців, бути легкими та простими для продавців, екологічними для покупців та ефективними для компанії.

4. Для реалізації цілей сталого розвитку рекомендуємо компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ряд проектів, які вона може започаткувати чи підтримати. Зокрема при реалізації цілей якісної освіти запровадити стипендії для професорсько-викладацького складу та студентів, здійснювати системну роботу з ВНЗ зі створення партнерських освітніх проектів з основ підприємництва, з розвитку лідерських навичок у молоді, а також спрямованих на підвищення обізнаності серед людей старшого віку у сфері фінансів, економіки, підприємництва тощо, надавати підтримку молодим фахівцям у побудові професійних навичок та працевлаштуванні, проводити воркшопи для студентів з підприємництва та воркшопи для клієнтів-підприємців щодо успішності, інноваційності та відповідальності бізнесу, долучатися до розробки викладання навчальних курсів в університетах тощо. Для реалізації цілей подолання бідності продовжувати роботу з дитячими будинками та інтернатами щодо менторської підтримки вихованців. Для реалізації цілей розвитку сільського господарства напрацьовувати програми підтримки малих фермерських

господарств, які вирощують органічну продукцію та сприяти доступу на полиці торговельних центрів компанії продукції місцевих сільськогосподарських виробників. Для реалізації цілей забезпечення міцного здоров'я та благополуччя населення продовжувати підтримку, спрямовану на допомогу онкохворим, ВІЛ-інфікованим, надавати адресну допомогу особам з інвалідністю внаслідок війни, підтримувати наукові дослідження щодо методів подолання ПТСР у людей, які постраждали внаслідок бойових дій, популяризовувати проекти, що спрямовані на здорове харчування та здоровий спосіб життя та проекти, що спрямовані на допомогу медичним закладам, які здійснюють лікування та реабілітацію постраждалих в умовах війни. Для реалізації цілей забезпечення відновлюваної енергії підтримувати проекти протидії зміни клімату, пошуку, розробки та впровадження інноваційних рішень в енергетиці, спрямованих на зменшення викидів CO<sub>2</sub> та інших ініціатив. Для реалізації цілей забезпечення належних санітарних умов провадити проекти зі збереження води на підприємствах, створення екологічно чистої інфраструктури, дотримання належних санітарних умов та забезпечення доступу до якісної питної води, підтримувати громадських активістів, що піклуються питаннями збереження, очистки води, брати участь у партнерських проектах, направлених на підтримку компаній та організацій в сфері сталого управління водними ресурсами та відходами. Для забезпечення цілей створення умов гідної праці забезпечувати гідні умови праці та можливості розвитку для всіх співробітників компанії в усіх регіонах, незалежно від статі, віку, соціального статусу. Для забезпечення цілей зменшення нерівностей підтримувати рівності та різноманітності на робочому місці, здійснювати моніторинг в сфері кар'єрного зростання, реагувати на будь-які ситуації виникнення нерівних можливостей, ініціювати та підтримувати проекти з вивчення політик різноманіття, додержуватися стандартизованого процесу найму, який запобігає можливості прояву дискримінації, неявного чи явного упередження під час рекрутингу. Для сталого розвитку місць та громад брати участь у проектах для покращення благоустрою громад та підтримувати проекти українських компаній малого та середнього бізнесу, які потребують релокації. Для реалізації цілей відповідального

споживання здійснювати проекти та пропагувати культуру відповідального споживання, пакування, сортування відходів та використання ресурсів. Для реалізації цілей збереження морських ресурсів та захисту та відновлення екосистем суші продовжити формувати асортимент відповідних товарів тільки від сертифікованих джерел. Для підтримки миру та справедливості проводити інформаційні кампанії, спрямовані на висвітлення наслідків агресії РФ проти України. Для реалізації цілей партнерства заради стійкого розвитку здійснювати інтелектуальне волонтерство для розвитку малого та середнього бізнесу, надавати менторську підтримку у навчанні і працевлаштуванні людям з інвалідністю, людям з економічно-депресивних регіонів, внутрішньо-переміщеним особам, ветеранам та ветеранкам.

## ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В. Торгівля в ринковій економіці / Т. В. Андросова. – Х. : ХДАТОХ, 2001. – 120 с.
2. Власова Н. О. Торговельні мережі як особлива форма концентрації у роздрібній торгівлі / Н. О. Власова, О. С. Ковінько // Науковий вісник ПУЕТ. - 2012. – № 2 (53). - С. 153-160.
3. Тітов Л. Ю. Економічні інноваційні структури та інститути мережевого типу: теорія та методологія: автореф. дис. на здоб. наук. ступеню д-ра екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія» / Л. Ю. Тітов. – 2010. – 47 с. 13.
4. Вахромов Є. Н. Підприємницька мережа як об'єктивний результат еволюції форм підприємницької діяльності / Є. Н. Вахромов, А. П. Ковбас // Вісник АГТУ. – 2006. – № 4 (33). – С. 141–147. 14.
5. Вайбер Р. Емпіричні закони мережевої економіки / Р. Вайбер // Проблеми теорії і практики управління. – 2003. – № 3. – С. 86–91.
6. Вайбер Р. Емпіричні закони мережевої економіки / Р. Вайбер // Проблеми теорії і практики управління. – 2003. – № 4. – С. 82–88.
7. Шостак Р.С. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж // Економіка та держава. – № 6. - 2012. – С. 85-88.
8. Організація торгівлі: Підручник. 2-ге вид., перероб. та доп / Н. О. Голошубова. – Київ. – 2012. – 680 с.
9. Бланк І.О., Ситник Г.В. Фінансове забезпечення розвитку підприємств / І.О. Бланк, Г.В. Ситник та ін. / За ред. проф. Бланка І.О. – К.:КНТЕУ, 2011. –344 с.
10. Організація та технологія торгівлі: Навчальний посібник. / Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л., Вахович І.М. – Луцьк: Надстир'я, 2005. – 324 с.
11. Організація торгівлі: Підручник. 2-ге видання., перероб. та доп./ Алопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. – Київ. Центр учбової літератури. – 2018.- 632 с.
12. Економіка та організація торгівлі: Навчальний посібник. / Балджи М.Д.,

Допіра І.А., Однолько В.О. – Київ. Кондор. – 2017. – 368 с.

13. Кавун О.О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування / О.О. Кавун // Актуальні проблеми економіки № 5 ((107)), 2010 р. – С. 96-100.

14. Селютін В.М. Мережевий підхід як теоретична основа організації сучасного торговельного бізнесу / В.М. Селютін, Н.М. Севериненко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Х.: ХДУХТ, 2008. – № 18. – С. 56-61.

15. Гросул В.А. Торговельна мережа як особлива організація торгівлі / В.А. Гросул // Економіка. Фінанси. Право. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. – № 3/1. – 2013. – С. 22- 25.

16. Федулова Л.І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України / Л.І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2007. - № 3. – С. 9– 31.

17. Чужкова О.Ю. Теоретичні дослідження територіальної організації роздрібно-торговельної мережі / О. Ю. Чужкова / Вісник Дніпропетровського ун-у. – 2010. – Вип. 4(2). – С. 35– 40.

18. Торговельні мережі : підручник / О. О. Кавун-Мошковська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 488 с.

19. Торговельні мережі : опорний конспект лекцій [Електронний ресурс] / укладачі : К. В. Сподар, О. О. Лісніченко.. – Х. : ХДУХТ. – 2017.

20. Гонта О.І. Інноваційний підхід до організації малого підприємництва на основі формування мережевих структур / О.І. Гонта // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – №4 (16). – С. 101-108.

21. Мережеві об'єднання як спосіб активізації підприємницької діяльності в Україні / О. В. Хаджинова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 15. - С. 10-14.

22. Патюрель Р. Створення мережевих організаційних структур. / Р. Патюрель // Проблеми теорії і практики управління, 1997. – № 3. – С. 76-81.

23. Вахромов Є.Н. Підприємницька мережа як об'єктивний результат

еволюції форм підприємницької діяльності / Є.Н.Вахромов, А. П. Ковбас // Вісник АГТУ. – 2006. – № 4. – С. 141-147.

24. Пілgrim М. Національні торгові палати [Електронний ресурс] // Центр Міжнародного приватного підприємництва (CIPE). – Режим доступу: [http://cipe-eurasia.org/wordpress/wpcontent/uploads/2013/05/Chamber\\_Primer-RUSSIAN.pdf](http://cipe-eurasia.org/wordpress/wpcontent/uploads/2013/05/Chamber_Primer-RUSSIAN.pdf).

25. Торговельні мережі: навч. посібник / Д. М. Одарченко, К. В. Сподар, Т. В. Карбівнича, Є. Б. Соколова. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 113 с.

26. Безпалько І.Р. Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 38. – С. 37-42.

27. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16. 01. 2003 № 436-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/jqzs>.

28. Клапчук В.А. Міжнародні торговельні мережі у світі та їх розвиток в Україні // Актуальні проблеми країнознавчої науки. – 2020. – №4. – С. 34-39.

29. GT Partners Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gtpartners.com.ua/>

30. Павлова М.Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі. Дис. на здоб. наук. ступеню канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів. – 2018. – 247 с.

31. Симоненко К. Правильне місце: де міжнародні мережі відкривали свої перші магазини в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/mizhnarodni-merezhi-pershi-magazini/>.

32. Їсти хочеться всім: локальні торгові мережі тіснять великих гравців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/lokalni-torgovi-merezhi/>.

33. Єрмакова Я. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>.

34. Симоненко К. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>.
35. Маранчак М. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/top-10-3/>.
36. ВТМ на часі: як розвиваються власні торгові марки ритейлерів в умовах війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/vlasni-torgovi-marki/>.
37. Дослідження українського ринку FMCG. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owwvj>.
38. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі і в Україні в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2022. – Випуск № 43. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>.
39. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/33544.html>.
40. Ніякий І. Зміцнення ППО, фактор Дунаю та власний коридор замість «зернового». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/ovwwi>.
41. Удар по площах: топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owwuu>.
42. Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф (інфографіка). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv/>.
43. Про компанію «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Офіційний сайт компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/about-metro>.
44. YouControl – повне досьє на кожну компанію України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owwud>.

45. Офіційний сайт компанії METRO AG. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metroag.de/>.
46. Фінансова звітність згідно МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owo0q>.
47. Фінансова звітність згідно МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owo0e>.
48. Фінансова звітність згідно МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owomp>.
49. Фінансова звітність згідно МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owokx>.
50. Власні марки. Офіційний сайт компанії «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/chomu-metro/vlasni-torhovi-marky>.
51. МЕТРО та НАССР. Офіційний сайт компанії «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/business/control>.
52. Штангрет А.М. Планування, облік, калькулювання та аналіз собівартості продукції на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі : навч.-метод. посіб. – Львів : Укр. акад. друкарства. – 2015. – р 391 с.
53. Ошурков С. Адміністративні витрати у бухгалтерському обліку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/btасn>.
54. Представницькі витрати в обліку торговельного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owwmu>.
55. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання /Л.А. Сарана, О.В. Білан, І.В. Бітюк // Проблеми системного підходу в економіці. – 2021. - № 2(82). – С.107-112.

56. Герасимчук Н.А. Економічні і фінансові ризики: навчальний посібник. НУБіП України. - Київ: Компринт. – 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owwoa>.
57. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М. та ін. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. – Київ : ЦУЛ. – 2002. – 457 с.
58. Ігнашкіна Т.Б., Гончарук О.В., Кербікова А.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Ч.І: Навчальний посібник. – Дніпро: НМетАУ – 2021. – 106 с.
59. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посіб. / О.П. Логвінова, І.М. Семененко . – Харків : Лідер. – 2015. – 368 с.
60. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – Київ : КНЕУ. – 2020. – 292 с.
61. Рогозний С. Ідентифікація та подання ризику ліквідності в МСФЗ-звітності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owxsn>.
62. Кравченко В. Ліквідність та коефіцієнти ліквідності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/owwoy>.
63. Соболева М.В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством. // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. – 2013. – Вип. 650–652. – С. 167–172.
64. Ліпич Л., Кулинич М. SWOT-аналіз центрів відповідальності в контексті управлінського обліку. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 5. – С. 226–228.
65. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. // Ефективна економіка. – 2017. – № 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5681>.
66. Інтереси клієнтів: ліди чи потенціали? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/phjwj>.
67. Бойчик І.М., Собко О.М., Спьяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/803/878>

68. Як організувати перевірку «Таємний покупець» у своєму магазині. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://torgsoft.ua/articles/stati/tajemnyj-rokupets/>.

69. Заощаджуйте на утилізації та підвищуйте виручку завдяки ротації асортименту! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.c4r.eu/ukr/blog/category\\_managment/rotatsiya-assortimenta](https://www.c4r.eu/ukr/blog/category_managment/rotatsiya-assortimenta).

70. Дизайн магазину: особливості оформлення торгових залів та вітрин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/phkiq>.

71. Складові концепції сталого розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf).

72. 17 цілей сталого розвитку. Критерії та принципи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdgs.un.org/goals>.

73. Сталий розвиток як парадигма суспільного зростання ХХІ ст. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.geograf.com.ua/library/geoinfocentre>.

74. Руда М.В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Вип. №3 (1) 2021.- С. 10-15.

75. Сталий розвиток. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>.

76. Що таке Цілі сталого розвитку? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/pattw>.

77. Сталий розвиток. Офіційний сайт компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/about-metro/csr>.







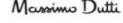

































78. МЕТРО Україна: ми розуміємо, що наше суспільство живе в період надскладних викликів. Проте наша команда також переконана, що сталий розвиток є ключем до трансформації цих викликів у можливості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/pbhul>.



## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Місце і час відкриття перших магазинів іноземних ритейлерів в Україні [31]

Назва мережі	Відкриття першої точки	Місто в Україні	Місце відкриття ТРЦ/стріт
<b>FASHION РІТЕЙЛ</b>			
 ZARA	Травень 2008	Київ	вул. Хрещатик, 23
 ZARNOIE	Травень 2018	Київ	ТРЦ Gulliver
 STRADIVARIUS  Bershka  PULL&BEAR	Жовтень 2009	Одеса	ТРЦ Riviera Shopping City
 OYSHO  Massimo Dutti	Серпень 2010	Київ	ТРЦ Sky Mall
 UTERQUE	Листопад 2016	Київ	ТРЦ Gulliver
 MANGO	2000	Київ	вул. Хрещатик, 13/2
 H.E. BY MANGO	Вересень 2014	Київ	вул. Хрещатик, 21
 LCwaIKIKI	Листопад 2012	Київ	ТРЦ Ocean Plaza
 LCW kids	Березень 2021	Одеса	ТРЦ City Center
 DeFacto	Травень 2018	Київ	ТЦ Globus
 COLIN'S	1999	Київ	В. Васильківська, 114
 GAP	Червень 2011	Київ	вул. Хрещатик, 50
 LACOSTE	2008	Київ	ТОЦ Arena City
 SuperStep	Жовтень 2015	Київ	ТРЦ Sky Mall
 КОТОН	Травень 2018	Київ	ТРЦ Lavina Mall
 H&M	Серпень 2018	Київ	ТРЦ Lavina Mall
 RESERVED	Грудень 2003	Київ	ТРЦ «Універмаг Україна»
 Cropp Town	Лютий 2009	Київ	ТЦ Piramida
 H&M	Вересень 2009	Житомир	ТРЦ Глобал UA
 MONITO	Серпень 2012	Київ	ТРЦ РайОН
 sinsay	Лютий 2014	Львів	ТРЦ King Cross Leopoldis
<b>SPORT &amp; OUTDOOR РІТЕЙЛ</b>			
 DECATHLON	Березень 2019	Київ	Retail Park Petrivka
 Columbia	2001	Київ	вул. В. Васильківська, 122
 adidas	1996	Київ	н/д
 adidas kids	Серпень 2011	Київ	ТРЦ Sky Mall
 adidas	Травень 2017	Київ	ТЦ ЦУМ
 PUMA	2005	Київ	ТРЦ Караван
 NIKE	Квітень 1999	Київ	н/д
<b>DROGERIE РІТЕЙЛ</b>			
 watsons	2006 та 2011	Київ	Колишня мережа ДЦ
<b>FMCG РІТЕЙЛ</b>			
 Auchan UKRAINA	Березень 2008	Київ	пр-т С. Бандери, 15 А
 METRO	Серпень 2003	Київ	Кільцева дорога, 1 В
<b>ТОВАРИ ДЛЯ ДОМУ ТА ЗАТИШКУ</b>			
 JYSK	2004	Київ	ТЦ Фуршет, вул. Інженерна, 1
 LEON GREEN	Листопад 2010	Київ	вул. Полярна, 17 А
 IKEA	Лютий 2021	Київ	ТРЦ Blockbuster Mall
<b>ЕЛЕКТРОНІКА ТА ПОБУТОВА ТЕХНІКА</b>			
 SAMSUNG	Травень 2013	Севастополь	ТЦ Муссон, вул. Вакуленчука, 29
 SAMSUNG	Грудень 2018	Київ	ТЦ Епіцентр, пр-т С. Бандери 11 А
<b>КАФЕ І РЕСТОРАНИ</b>			
 HESBURGER	Грудень 2012	Київ	ТЦ Globus
 McDonald's	Травень 1997	Київ	Метро «Лук'янівська»



**Додаток Б**  
**Місця розміщення торговельних центрів**  
**компанії « МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

- Вінниця
- Дніпро (2 магазини)
- Запоріжжя
- Кривий Ріг
- Київ (4 магазини)
- Львів (2 магазини)
- Одеса (3 магазини)
- Полтава
- Рівне
- Харків
- Чернівці
- Миколаїв
- Івано-Франківськ
- Чернігів (METRO База)
- Тернопіль (METRO База)
- Луцьк (METRO База)
- Житомир

## Додаток В

### Власні торгові марки компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»



**METRO CHEF**

Якість на будь-який смак



**RIOBA**

Все, про що мріє кав'ярня



**METRO PROFESSIONAL**

Вибір професіоналів



**ARO**

Раціональний вибір

Tarrington House 

**TARRINGTON HOUSE**

Затишок із комфортом

**SIGMA**

**SIGMA**

Практичність для Вашого офісу



**METRO PREMIUM**

Надхнення. Для вашої творчості

**Додаток Д**  
**Продукція власних торгових марок**  
**компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**



Заморожені овочі та фрукти



Заморожені напівфабрикати



Приправи та спеції



Макаронні вироби



Молочні продукти



Консервовані продукти



Оливкова олія

Рисунок Д.1 – Продукція власної торгової марки METRO Chef



Рисунок Д.2 – Продукція власної торгової марки Rioba

Продовж. дод. Д



Гастро-обладнання та аксесуари



Обладнання HoReCa



Кухонне приладдя і посуд



Професійне очисне обладнання



Одноразові продукти



Спецодяг



Текстильний асортимент



Вуличні меблі

Рисунок Д.3 – Продукція власної торгової марки METRO Professional



Основні продукти харчування



Молочні продукти



М'ясні продукти



Заморожена риба



Заморожені продукти



Солодощі



Все для вашого будинку



Побутова хімія



Побутова техніка

Рисунок Д.4 – Продукція власної торгової марки ARO

Продовж. дод. Д



Все для вашого саду, тераси або балкона



Все для вашої кухні



Сезонний декор

Рисунок Д.5 – Продукція власної торгової марки Tarrington House



Офісні крісла



Офісне приладдя



Паперові вироби та канцелярські товари

Рисунок Д.6 – Продукція власної торгової марки SIGMA

**Додаток Е**  
**Звіт про фінансові результати**  
**компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2022 р.**

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ за СДРІОУ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"** (наблюдати)

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01**

Код за ДКУД **32049199**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 152 149	25 944 347
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 17 115 276 )	( 21 927 493 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3 036 873	4 016 854
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 143 350	118 631
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного виставлення біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 393 150 )	( 357 187 )
Витрати на збут	2150	( 2 416 978 )	( 3 236 775 )
Інші операційні витрати	2180	( 248 770 )	( 2 288 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного виставлення біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 121 325	539 235
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	661 928	736 346
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної діяльності</i>			
Фінансові витрати	2250	( 220 570 )	( 274 468 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 2 193 347 )	( - )
Прибуток (збиток) від виконання операцій на монетарні статті	2275	-	-

Продовж. дод. Е

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	1 001 113
збиток	2295	( 630 664 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(27 658)	(276 913)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	724 200
збиток	2355	( 658 322 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(658 322)</b>	<b>724 200</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	211 377	235 016
Витрати на оплату праці	2505	1 075 482	944 462
Відрахування на соціальні заходи	2510	202 957	189 342
Амортизація	2515	287 357	271 909
Інші операційні витрати	2520	1 281 726	1 955 522
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 058 899</b>	<b>3 596 251</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП МІЩЕНКО  
НАТАЛІЯ  
ГРИГОРІВНА  
МУЗИЧЕНКО  
ТЕТЯНА  
БАСИЛІВНА

ВДОВІЧЕНКО ОЛЕГА СЕРГІЙВНА

МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА

Додаток Ж

**Приклад анкети «Таємний покупець» для оцінки якості обслуговування в торговельному центрі компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

Прізвище, ініціали Таємного покупця \_\_\_\_\_

Назва магазину: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_.

Час початку візиту: \_\_\_\_\_

Час закінчення візиту: \_\_\_\_\_

<b>Зовнішній вигляд магазину</b>	
Територія біля магазину прибрана (0-2)	
Перед магазином достатня кількість паркувальних місць (0-2)	
На вході до магазину наявний графік роботи (0-2)	
Достатня кількість камер схову (0-2)	
Достатня кількість інвентарних візків (0-2)	
Куточок для покупця є в наявності, відповідно оформлений (0-2)	
Підлога в торговельному залі чисто вимита, суха (0-2)	
Пил на торговельному обладнанні відсутній (0-2)	
Сторонні предмети на торговельному обладнанні відсутні (0-2)	
Проходи не заставлені товаром чи обладнанням (0-2)	
Навігація в торговому залі зрозуміла та зручна (0-2)	
Торговельне обладнання розміщене зручно для огляду (0-2)	
Товари розміщені акуратно, відсутні пусті місця (0-2)	
Ярлики та ціників є на всіх товарах, інформація відповідає дійсності (0-2)	
В торговому залі не продається прострочена продукція (0-2)	
В торговому залі лунає приємна фонова музика (0-2)	
В торговому залі лунає аудіо-реклама (0-2)	
Загальне враження від зовнішнього вигляду магазину, чим магазин відрізняється від інших:	
<b>Зовнішній вигляд та поведінка працівників торгового залу</b>	
Працівник торгового залу одягнутий акуратно, одяг чистий, прасований (0-2)	
На одязі присутній брендовий знак (0-2)	
Продавець зайнятий своїми прямими обов'язками (викладка товарів, допомога покупцям у виборі товарів тощо) (0-2)	

Продавець спілкувався грамотною професійною мовою (0-2)	
Поведінка продавця емоційна, доброзичлива (0-2)	
Загальне враження від працівників торгового залу:	
<b>Якість обслуговування в торговельних точках при продажу через прилавок</b>	
Продавець першим привітався з вами, коли ви підійшли до торговельної точки (0-2)	
Коли ви підійшли до торговельної точки, продавець виконував свої функціональні обов'язки (0-2)	
Коли ви оглядали товар продавець уважно, але ненав'язливо спостерігав за вами (0-2)	
Продавець першим ненав'язливо вступив в діалог з вами (0-2)	
Продавець професійно презентував товар, продемонструвавши знання товару, показавши його сильні та слабкі якості (0-2)	
Продавець задавав питання, щоб точно зрозуміти, що ви шукаєте (0-2)	
Продавець запропонував інший товар-замінник за власної ініціативи (0-2)	
Продавець запропонував додаткові торговельні послуги, участь в акціях (0-2)	
Продавець подякував за покупку, запросив завітати ще та попрощався (0-2)	
Ваше враження від якості обслуговування:	
<b>Якість касового обслуговування</b>	
На початку обслуговування касир попросив вас викласти товар на транспортну стрічку (0-2)	
Касир повернувся до вас обличчям, посміхнувся, привітався (0-2)	
Касир запитав наявність картки клієнта METRO (0-2)	
Касир чітко назвав суму покупки (0-2)	
Касир запитав у вас спосіб оплати (0-2)	
Касир надав можливість зручного користування терміналом при оплаті картою (0-2)	
При оплаті готівкою касир, отримавши гроші, перерахував їх та чітко назвав суму (0-2)	
Касир чітко проговорив розмір решти (0-2)	
Касир подякував за покупку і доброзичливо попрощався (0-2)	

Касир запропонував відвідати магазин ще раз (0-2)	
Касир був доброзичливий, уважний, демонстрував зацікавленість в клієнті (0-2)	
Ваше враження від якості касового обслуговування:	

Яке загальне враження у вас склалося від візиту до магазину?

Що найбільш позитивне ви відмітили в обслуговуванні?

Що найбільш негативне ви відмітили в обслуговуванні?

Чи хотіли б ви ще раз відвідати цей магазин?

Чи рекомендували б ви друзям та знайомим відвідати магазин?

Щоб ви порекомендували керівництву магазину для покращення обслуговування в магазині?

Дата і час заповнення анкети \_\_\_\_\_

«Таємний покупець» \_\_\_\_\_

## Додаток И

### Глобальні зобов'язання компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»



## Додаток К

### Позначення товарів сталого розвитку в торговельних центрах компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»



Рисунок К.1 – Позначення на продукції з паперу, деревини та картону



Рисунок К.2.- Позначення на рибі та морепродуктах



Рисунок К.3 – Позначення на яйцях від курей вільного вигулу



Рисунок К.4 – Позначення на товарах, які містять пальмову олію

**Додаток Л**  
**Проекти компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» щодо сортування**  
**відходів**



Рисунок Л.1 – Проект METRO WASTE COLLECTION POINT



Рисунок Л.2 – Проект «Вашому одягу – друге життя»

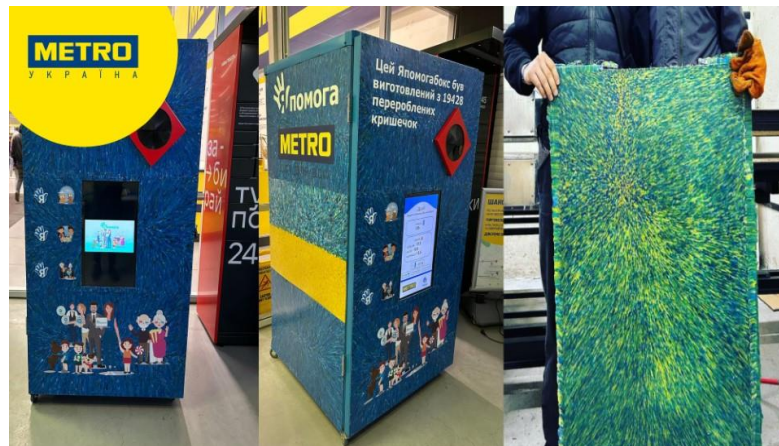


Рисунок Л.3- Проект «ЯПомога»

Додаток М

Проекти компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» щодо енергоефективності та управління ресурсами



Рисунок М.1- Проект із заміни холодильного обладнання



Рисунок М.2 – Проект заміни освітлення на LED



Рисунок М.3 – Проект «Сонце»