

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Удосконалення маркетингової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства з обґрунтуванням напрямів її розвитку»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Вергелес Іван Сергійович

Керівниця: канд. екон. наук, доцентка
Нікульнікова Ганна Володимирівна

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Короленко Ольга Борисівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф.
Альон ШАХНО

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Вергелесу Івану Сергійовичу

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства з обґрунтуванням напрямів її розвитку»

Керівниця теми Нікульнікова Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцентка
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 р. № 146с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2020–2024 роки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади формування й удосконалення маркетингової політики торговельного підприємства; аналіз маркетингової політики та конкурентоспроможності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»; обґрунтування напрямів розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

5. Перелік графічного матеріалу: маркетингова політика як чинник конкурентоспроможності торговельного підприємства; основні результати організаційно-економічного аналізу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»; пропозиції щодо розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»; економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів в умовах ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

6. Дата видачі завдання

«17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи

Розділ	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Нікульнікова Г.В.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Нікульнікова Г.В.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Нікульнікова Г.В.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

(підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	24.06.2026	

Здобувач

(підпис)

Іван ВЕРГЕЛЕС

Наукова керівниця

(підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Удосконалення маркетингової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства з обґрунтуванням напрямів її розвитку»

Кваліфікаційна робота: 91 с., 20 табл., 13 рис., 67 джерела, 4 додатки.

Мета роботи: аналіз маркетингової політики торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації маркетингової політики торговельного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади розвитку маркетингової політики торговельного підприємства та механізми підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, порівняння, групування, техніко-економічний аналіз, коефіцієнтний аналіз, детермінований ретроспективний факторний аналіз, розрахунково-аналітичний, табличний і графічний методи.

У роботі узагальнено теоретичні та методичні засади формування, реалізації й оцінки маркетингової політики торговельного підприємства як інструменту забезпечення його конкурентоспроможності.

На прикладі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, результати його діяльності та основні складові маркетингової політики за 2022–2024 рр. Установлено зростання чистого доходу від реалізації, валового прибутку, продуктивності праці й оборотності оборотних активів, а також перехід підприємства до прибуткової діяльності у 2024 р. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою операційною результативністю, від'ємним власним капіталом, потребою у підвищенні прибутковості та посиленні персоналізації маркетингових рішень.

У роботі обґрунтовано пропозиції щодо розвитку маркетингової політики підприємства, основним з яких є впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій для бізнес-клієнтів у межах програми лояльності. Реалізація цього заходу забезпечить приріст чистого доходу від реалізації на 1006396 тис. грн, валового прибутку – на 192748 тис. грн, операційного прибутку – на 44922 тис. грн, а чистий економічний ефект становитиме 44502 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, DIGITAL-ПРОПОЗИЦІЇ, ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ, ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність маркетингової політики торговельного підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності.....	9
1.2 Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНИ»....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	34
2.2 Аналіз маркетингової політики підприємства та її вплив на рівень конкурентоспроможності.....	51
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	64
3.1 Визначення ключових проблем і факторів впливу на ефективність маркетингової політики ТОВ «КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	64
3.2 Розробка та економічне обґрунтування пропозицій щодо розвитку маркетингової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	74
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування торговельних підприємств маркетингова політика перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності. Посилення конкуренції на ринку, зміна поведінки споживачів, цифровізація торговельної діяльності, зростання ролі сервісу, омніканальності та персоналізованих комунікацій вимагають від підприємств постійного вдосконалення маркетингових рішень. Для торговельних структур маркетингова політика має особливе значення, оскільки саме вона визначає параметри асортименту, цінової привабливості, доступності товарів, комунікаційної активності, сервісної підтримки та взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим дослідження напрямів розвитку маркетингової політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства має не лише теоретичне, а й виражене практичне значення.

Проблематика маркетингової політики підприємства, її інструментального забезпечення та впливу на ринкові позиції суб'єктів господарювання знайшла відображення у працях вітчизняних науковців. Питання конкурентоспроможності підприємств та ролі маркетингових інструментів у її забезпеченні досліджували С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна, Н. В. Проскурніна, Д. О. Єресько, О. Ю. Бочко, П. І. Кожушко та інші. Попри наявність значної кількості наукових праць, питання розвитку маркетингової політики саме торговельного підприємства в умовах цифровізації, омніканальності, персоналізації комунікацій та посилення конкуренції потребують подальшого поглиблення, особливо в частині прикладного обґрунтування конкретних заходів щодо підвищення її ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та обґрунтування пропозицій щодо її розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання дослідження:

узагальнити теоретичну сутність маркетингової політики торговельного підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності;

дослідити методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»;

проаналізувати маркетингову політику підприємства та оцінити її вплив на рівень конкурентоспроможності;

визначити ключові проблеми й фактори впливу на ефективність маркетингової політики підприємства;

виявити господарські резерви підвищення ефективності маркетингової політики;

розробити практичні пропозиції щодо розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»;

здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової політики торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У кваліфікаційній роботі використано теоретичні методи, аналіз і синтез, техніко-економічний та фінансово-економічний аналіз, а також методи порівняння, групування й табличного узагальнення. Для оцінки впливу окремих чинників застосовано детермінований ретроспективний факторний аналіз, для обґрунтування прогнозних змін показників – метод прогнозування, а для

визначення економічного ефекту запропонованих заходів – розрахунково-конструктивний метод.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних учених з проблем маркетингової політики та конкурентоспроможності, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», дані фінансової звітності підприємства за 2020–2024 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних пропозицій щодо розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», зокрема в частині удосконалення персоналізованих digital-пропозицій для бізнес-клієнтів, посилення омніканальної взаємодії, розвитку програм лояльності та підвищення ефективності використання маркетингових інструментів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню доходу, покращенню прибутковості, посиленню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Апробація результатів роботи:

1. Нікульнікова Г. В., Вергелес І. С. Маркетингова політика у системі управління конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації : сучасний стан, тенденції та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповідей. Житомир, 2026. С. 94–97.

2. Нікульнікова Г. В., Вергелес І. С. Формування стратегічних засад просування торговельного підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповідей. Кривий Ріг, 2026. С. 298

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи налічує 91 сторінку друкованого тексту, у тому числі: 20 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 67 найменувань на 8 сторінках, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової політики торговельного підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності

У сучасних умовах господарювання діяльність торговельних підприємств відбувається під впливом динамічних змін ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби, трансформації споживчих запитів, активного розвитку цифрових технологій та зростання вимог до якості обслуговування. За таких умов ефективне функціонування торговельного підприємства дедалі більше залежить не лише від наявності товарних ресурсів, фінансового забезпечення чи матеріально-технічної бази, а й від здатності своєчасно реагувати на ринкові сигнали, адаптувати власну поведінку до змін попиту та формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами. Саме тому маркетингова політика набуває особливого значення як інструмент забезпечення ринкової стійкості, підвищення результативності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Актуальність дослідження маркетингової політики торговельного підприємства зумовлена тим, що в сучасному бізнес-середовищі саме маркетинг перестає бути лише окремою функцією управління та трансформується в комплексний механізм, який поєднує дослідження ринку, формування асортименту, ціноутворення, стимулювання збуту, комунікації зі споживачами та розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Для торговельного підприємства маркетингова політика є важливою складовою системи управління, оскільки забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми

ринковими умовами, сприяє кращому задоволенню потреб покупців і створює передумови для досягнення стратегічних та поточних цілей діяльності.

Особливої ваги маркетингова політика набуває в умовах зростання конкуренції у сфері торгівлі. Сучасний споживач має широкі можливості вибору товарів, місця їх придбання, форм обслуговування та каналів комунікації з продавцем. У зв'язку з цим торговельне підприємство вже не може обмежуватися лише реалізацією товарів, а повинно формувати цілісну ринкову пропозицію, яка поєднує належний рівень асортименту, прийнятну ціну, зручність придбання, позитивний споживчий досвід і довіру до бренду. Саме маркетингова політика дозволяє забезпечити таку комплексність, а отже, виступає одним із ключових чинників підтримання та підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

У науковій літературі категорія маркетингу розглядається як система управлінської діяльності, спрямована на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів шляхом створення, просування та реалізації товарів і послуг, що мають цінність для ринку [32, 34, 40]. У сучасному розумінні маркетинг не зводиться лише до збуту чи реклами, а охоплює комплекс дій, пов'язаних із дослідженням кон'юнктури ринку, вивченням поведінки споживачів, розробкою ринкової пропозиції та забезпеченням довгострокових відносин із клієнтами [34]. Таким чином, маркетинг виступає не лише функціональною сферою діяльності підприємства, а й концепцією його ринкової орієнтації.

Похідним від цього поняття є маркетингова діяльність підприємства, яку доцільно трактувати як практичну реалізацію маркетингової концепції через систему взаємопов'язаних управлінських, аналітичних, організаційних та комунікаційних заходів, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, стимулювання збуту та забезпечення досягнення економічних результатів [40]. Якщо маркетинг є загальною філософією ринково орієнтованого управління, то маркетингова діяльність відображає конкретні напрями її втілення у практиці функціонування підприємства.

У свою чергу, маркетингова політика підприємства є більш цілеспрямованою та системно організованою категорією. Її можна розглядати як сукупність принципів, цілей, рішень, інструментів і заходів, за допомогою яких підприємство формує та реалізує свою ринкову поведінку для досягнення визначених економічних і стратегічних результатів. Маркетингова політика визначає загальні засади взаємодії підприємства з ринком, орієнтує його на задоволення потреб споживачів та водночас забезпечує досягнення прибутковості, зміцнення ринкових позицій і розвиток конкурентних переваг [32].

Стосовно торговельного підприємства маркетингова політика набуває специфічного змісту. На відміну від виробничих суб'єктів господарювання, торговельне підприємство не створює матеріального продукту, а забезпечує доведення товару до кінцевого споживача, формуючи відповідну цінність через асортимент, ціну, доступність, сервіс, якість обслуговування та комунікаційну підтримку. З огляду на це маркетингову політику торговельного підприємства доцільно визначати як систему цілеспрямованих управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на вивчення ринку, адаптацію товарної пропозиції до потреб покупців, організацію ефективного збуту, формування лояльності споживачів та забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність характеризує здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, утримувати або посилювати власні ринкові позиції, ефективно використовувати ресурси та формувати привабливу для споживача ринкову пропозицію. Для торговельного підприємства конкурентоспроможність проявляється у здатності приваблювати та утримувати покупців, забезпечувати належний рівень товарообороту, швидко адаптуватися до змін кон'юнктури та створювати кращі умови обслуговування порівняно з конкурентами.

З поняттям конкурентоспроможності тісно пов'язана категорія конкурентних переваг [53, 57]. Конкурентні переваги доцільно розглядати як сукупність характеристик, ресурсів, компетенцій і ринкових особливостей

підприємства, які забезпечують йому більш вигідне становище порівняно з іншими учасниками ринку. У сфері торгівлі такими перевагами можуть виступати ширший або більш збалансований асортимент, ефективніша цінова політика, вигідніше місце розташування, вищий рівень сервісу, позитивний імідж, якісна комунікація зі споживачами, використання цифрових каналів збуту та програм лояльності. Саме через маркетингову політику підприємство формує, підтримує та розвиває значну частину своїх конкурентних переваг.

Отже, наведені поняття утворюють єдину логічну систему. Маркетинг як концепція ринкової орієнтації визначає загальні засади взаємодії підприємства з ринком. Маркетингова діяльність забезпечує практичну реалізацію цієї концепції. Маркетингова політика підприємства виступає системним інструментом упорядкування та спрямування маркетингової діяльності відповідно до стратегічних і поточних цілей. Маркетингова політика торговельного підприємства, враховуючи особливості сфери обігу, зосереджується на формуванні цінності для споживача через асортимент, ціну, збут, сервіс і комунікації [9]. Результатом її ефективної реалізації стає формування конкурентних переваг, які, у свою чергу, забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).

Економічна сутність маркетингової політики торговельного підприємства полягає в тому, що вона є інструментом цілеспрямованого впливу на ринкові процеси, споживчу поведінку та результати діяльності підприємства через систему взаємопов'язаних управлінських рішень. Її зміст розкривається через орієнтацію на ринок, узгодження інтересів підприємства і споживачів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової ринкової стійкості. Маркетингова політика не є сукупністю ізольованих дій, а виступає комплексною системою, у межах якої всі складові мають бути взаємоузгодженими та підпорядкованими єдиній меті.

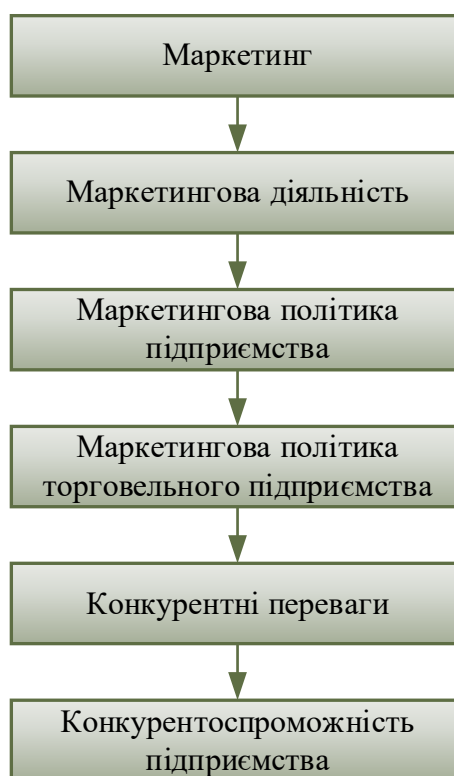


Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок базових категорій дослідження маркетингової політики торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Основною метою маркетингової політики торговельного підприємства є забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства шляхом найбільш повного задоволення потреб цільових споживачів і формування стійких конкурентних переваг [34]. Така мета поєднує дві ключові орієнтації: з одного боку, підприємство має бути клієнтоорієнтованим, а з іншого – економічно результативним. Саме в цій подвійності проявляється економічна сутність маркетингової політики як інструменту, що одночасно обслуговує інтереси ринку і забезпечує досягнення господарських результатів.

Для реалізації визначеної мети маркетингова політика торговельного підприємства передбачає виконання низки завдань. До основних із них належать вивчення місткості та кон’юнктури ринку, аналіз споживчих потреб і поведінки покупців, сегментація ринку, вибір цільових сегментів, формування асортименту, розробка цінових рішень, організація збуту, вибір ефективних

каналів комунікації, стимулювання продажів, формування позитивного іміджу та забезпечення лояльності клієнтів [7]. Усі ці завдання мають реалізовуватися не фрагментарно, а в межах єдиного маркетингового підходу, що забезпечує цілісність ринкової поведінки підприємства.

Формування маркетингової політики торговельного підприємства має спиратися на відповідні принципи. До них належать орієнтація на споживача, системність, адаптивність, комплексність, цілеспрямованість, гнучкість, економічна доцільність та інноваційність. Принцип орієнтації на споживача передбачає врахування потреб, мотивів і очікувань покупців у процесі прийняття маркетингових рішень. Системність означає узгодження всіх елементів маркетингової політики між собою. Адаптивність і гнучкість відображають необхідність швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Економічна доцільність передбачає, що реалізація маркетингових заходів має забезпечувати не лише ринковий, а й фінансовий результат. Інноваційність полягає у використанні сучасних інструментів, технологій та підходів до взаємодії з ринком [46].

Складові елементи маркетингової політики торговельного підприємства традиційно пов'язують із основними інструментами комплексу маркетингу, адаптованими до специфіки торговельної діяльності. Насамперед ідеться про товарну політику, яка охоплює формування асортименту, управління товарними категоріями, оновлення пропозиції та забезпечення її відповідності попиту. Не менш важливою є цінова політика, яка повинна враховувати купівельну спроможність споживачів, ринкове позиціонування підприємства та рівень цінової конкуренції. Збутова політика торговельного підприємства включає організацію продажу, вибір каналів реалізації, забезпечення доступності товару, використання офлайн- та онлайн-форматів торгівлі. Комунікаційна політика охоплює рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, digital-комунікації, програми лояльності та інші засоби формування і підтримки взаємодії з покупцями.

Для торговельного підприємства специфіка маркетингової політики проявляється в тому, що її реалізація безпосередньо пов'язана з процесом обслуговування споживача [5]. На відміну від виробничих підприємств, де маркетингова політика значною мірою зосереджується на створенні та виведенні продукту на ринок, у торгівлі вирішального значення набувають формування зручного та привабливого асортименту, створення позитивного досвіду купівлі, швидкість обслуговування, якість консультацій, атмосфера продажу, мерчандайзинг, післяпродажна підтримка та підтримання довгострокових відносин із клієнтами. Крім того, у сучасних умовах важливим елементом маркетингової політики торговельного підприємства стає цифрова складова, зокрема використання соціальних мереж, онлайн-платформ, мобільних додатків, CRM-систем та персоналізованих комунікацій (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні складові маркетингової політики торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Маркетингова політика торговельного підприємства є комплексною категорією, що поєднує ринкову орієнтацію підприємства, систему його маркетингових рішень і практичні механізми впливу на споживача та результати діяльності. Її економічна сутність проявляється у забезпеченні узгодження потреб ринку з економічними інтересами підприємства, а також у створенні підґрунтя для формування конкурентних переваг і зміцнення конкурентоспроможності. Саме тому маркетингова політика має розглядатися не як допоміжний елемент управління, а як один із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах.

Маркетингова політика торговельного підприємства має специфічні риси, що зумовлені особливостями торговельної діяльності та характером взаємодії з покупцем. На відміну від виробничих підприємств, які зосереджують маркетингові зусилля переважно на створенні продукції, торговельні підприємства орієнтуються на доведення товару до кінцевого споживача, забезпечення його доступності, належного сервісу та позитивного досвіду купівлі. Саме тому маркетингова політика у сфері торгівлі є більш динамічною, клієнтоорієнтованою та гнучкою.

Однією з ключових її особливостей є орієнтація на кінцевого споживача. Для торговельного підприємства важливо не лише реалізувати товар, а й забезпечити максимальну відповідність асортименту, рівня цін, форм обслуговування та комунікацій очікуванням цільової аудиторії. Ефективність маркетингової політики значною мірою визначається здатністю підприємства виявляти зміни в потребах покупців і швидко адаптуватися до них.

Не менш важливою особливістю є висока залежність від попиту та кон'юнктури ринку. Торговельні підприємства швидко реагують на зміну купівельної активності, сезонні коливання, зміну цінової чутливості та дії конкурентів. Це обумовлює необхідність постійного моніторингу ринку та коригування маркетингових рішень відповідно до зовнішніх змін.

Специфіка маркетингової політики торговельного підприємства також проявляється у вагомій ролі асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної

політики. Асортимент формує основу ринкової пропозиції підприємства та визначає його здатність задовольняти потреби різних груп споживачів. Цінова політика впливає на доступність товарів, ринкове позиціонування та рівень попиту. Збутова політика забезпечує зручність придбання товару через вибір місця продажу, формату обслуговування та каналів реалізації. Комунікаційна політика охоплює рекламу, стимулювання збуту, візуальне оформлення торговельного простору та взаємодію зі споживачами в цифровому середовищі.

Для торговельного підприємства особливого значення набувають місце продажу, сервіс, мерчандайзинг та програми лояльності. Зручність розташування магазину, організація торговельного простору, якість обслуговування, оформлення товарів і створення привабливої атмосфери купівлі безпосередньо впливають на споживчу поведінку. Програми лояльності, персоналізовані пропозиції та бонусні системи сприяють утриманню клієнтів і формуванню довгострокових відносин із ними.

У сучасних умовах важливою складовою маркетингової політики торговельного підприємства стають цифрові канали комунікації та онлайн-торгівля. Соціальні мережі, інтернет-магазини, мобільні додатки, CRM-системи, таргетована реклама й омніканальна взаємодія розширюють можливості контакту зі споживачем та підвищують ефективність маркетингових рішень. Це свідчить про те, що маркетингова політика у сфері торгівлі повинна бути інтегрованою, адаптивною та орієнтованою на поєднання офлайн- і онлайн-форматів діяльності.

Отже, маркетингова політика торговельного підприємства відрізняється вираженою клієнтоорієнтованістю, високою залежністю від ринкової ситуації, значною роллю асортименту, ціни, збуту, комунікацій, сервісу та цифрових інструментів. Саме ці особливості визначають її значення як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1 та рис. 1.3).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика особливостей маркетингової політики виробничого і торговельного підприємства

Ознака порівняння	Виробниче підприємство	Торговельне підприємство
Основний об'єкт маркетингового впливу	Вироблений товар і його просування на ринок	Товарна пропозиція, процес продажу та обслуговування покупця
Характер взаємодії зі споживачем	Переважно опосередкований, через канали збуту	Переважно безпосередній контакт із кінцевим споживачем
Роль асортименту	Орієнтація на виробничу програму та товарну номенклатуру	Формування широкого, гнучкого та привабливого асортименту
Значення ціни	Пов'язана з витратами виробництва та позиціонуванням продукції	Є інструментом стимулювання попиту та конкурентної боротьби
Роль збуту	Завершальна стадія реалізації продукції	Один із центральних елементів маркетингової політики
Значення місця продажу	Другорядне, залежить від каналів розподілу	Визначальний чинник зручності для покупця
Важливість сервісу	Супровідна функція	Важлива складова формування споживчої цінності
Роль мерчандайзингу	Обмежена	Суттєва, впливає на поведінку покупця і продажі
Програми лояльності	Використовуються рідше	Широко застосовуються для утримання клієнтів
Цифрові канали комунікації	Застосовуються для просування бренду та продукції	Використовуються для просування, продажу, сервісу і зворотного зв'язку

Джерело: сформовано автором на основі [6, 15, 25, 37]

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності маркетингової політики підприємства, що пояснюється багатогранністю цієї категорії та її тісним зв'язком із загальною системою управління підприємством. Одні дослідники розглядають маркетингову політику як сукупність заходів і рішень, спрямованих на забезпечення ефективної ринкової діяльності, інші – як функціональний напрям управління, пов'язаний із реалізацією маркетингової концепції, а також як інструмент практичного втілення стратегічних орієнтирів підприємства.



Рисунок 1.3 – Основні особливості маркетингової політики торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [8, 59]

Значна частина науковців акцентує увагу на системному характері маркетингової політики, підкреслюючи, що вона охоплює взаємопов'язані елементи товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. У межах такого підходу маркетингова політика розглядається як цілісна система рішень, що визначає ринкову поведінку підприємства та забезпечує узгодження його внутрішніх можливостей із потребами зовнішнього середовища. Інші автори роблять наголос на управлінському аспекті, визначаючи маркетингову політику як напрям діяльності, пов'язаний із плануванням, організацією та контролем маркетингових заходів.

Окремі дослідники трактують маркетингову політику як інструмент реалізації маркетингової стратегії підприємства. У цьому випадку вона

пов'язується з конкретизацією стратегічних цілей у практичних рішеннях щодо асортименту, ціноутворення, просування та організації продажу. Такий підхід дозволяє розглядати маркетингову політику не лише як функціональну складову, а як важливий механізм формування конкурентних переваг і забезпечення ринкової адаптивності підприємства.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до трактування сутності маркетингової політики підприємства

Автор	Сутність підходу	Ключовий акцент
Н. В. Карпенко, М. М. Іваннікова [32]	Маркетингова політика пов'язується із системою маркетингової діяльності підприємства, спрямованої на виявлення та задоволення потреб споживачів	Ринкова орієнтація та задоволення потреб споживачів
Є. В. Крикавський, Н. С. Косар [33]	Маркетингова політика розглядається як сукупність узгоджених рішень у сфері товару, ціни, розподілу та просування	Комплексність та системність маркетингових рішень
В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк [31]	Маркетингова політика визначається через інструменти формування товарної пропозиції та її ринкового позиціонування	Товарна політика та ринкове позиціонування
М. А. Конопляникова [35]	Маркетингова політика трактується як напрям управління маркетинговою діяльністю підприємства	Управлінський підхід
С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна [57]	Маркетингова політика розглядається як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Конкурентні переваги та ринкова стійкість
Н. В. Проскурніна, Д. О. Єресько [53]	Маркетингова політика пов'язується із підвищенням конкурентоспроможності через ефективне використання маркетингових інструментів	Практична орієнтація на конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі [31, 32, 33, 35, 53, 57]

Узагальнення наукових підходів свідчить, що більшість дослідників розглядають маркетингову політику як багатокомпонентну категорію, яка поєднує аналітичний, управлінський, стратегічний і прикладний аспекти. Спільною рисою більшості визначень є визнання її ролі у забезпеченні ринкової орієнтації підприємства та формуванні умов для задоволення потреб споживачів. Водночас відмінності полягають у тому, що одні автори роблять наголос на її

функціональному змісті, інші – на системі інструментів, а ще інші – на її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності.

Дискусійним залишається питання співвідношення понять «маркетингова діяльність», «маркетингова стратегія» та «маркетингова політика». У частині наукових праць маркетингова політика ототожнюється із загальною маркетинговою діяльністю підприємства, тоді як в інших дослідженнях вона розглядається як більш конкретизований інструмент реалізації маркетингової стратегії. Це свідчить про необхідність більш чіткого розмежування зазначених категорій у межах сучасних наукових досліджень.

На основі проведеного аналізу доцільно зробити висновок, що маркетингову політику підприємства слід розглядати як системно організовану сукупність принципів, рішень, інструментів і заходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринком, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Для торговельного підприємства ця політика набуває особливого значення, оскільки безпосередньо пов'язана з формуванням споживчої цінності, організацією продажу, комунікацією з покупцем і зміцненням конкурентних позицій на ринку.

У сучасних наукових дослідженнях маркетингова політика все частіше розглядається не лише як функціональна складова діяльності підприємства, а як один із ключових чинників формування його конкурентоспроможності. Українські дослідники дедалі більше акцентують увагу на тому, що результативність маркетингової політики визначається не стільки окремими маркетинговими заходами, скільки здатністю підприємства формувати стійкі конкурентні переваги через клієнтоорієнтованість, цифровізацію комунікацій, адаптивність і використання сучасних аналітичних інструментів [65].

Одним із найбільш помітних сучасних акцентів є посилення клієнтоорієнтованості маркетингової політики. У новітніх публікаціях увага зосереджується на тому, що підприємства мають формувати не просто товарну пропозицію, а комплексну споживчу цінність, засновану на розумінні поведінки клієнта, персоналізації взаємодії та підтриманні довгострокових відносин із ним.

У цьому контексті маркетингова політика дедалі тісніше пов'язується з розвитком відносин зі споживачами, лояльністю клієнтів та емоційними аспектами взаємодії з брендом [54].

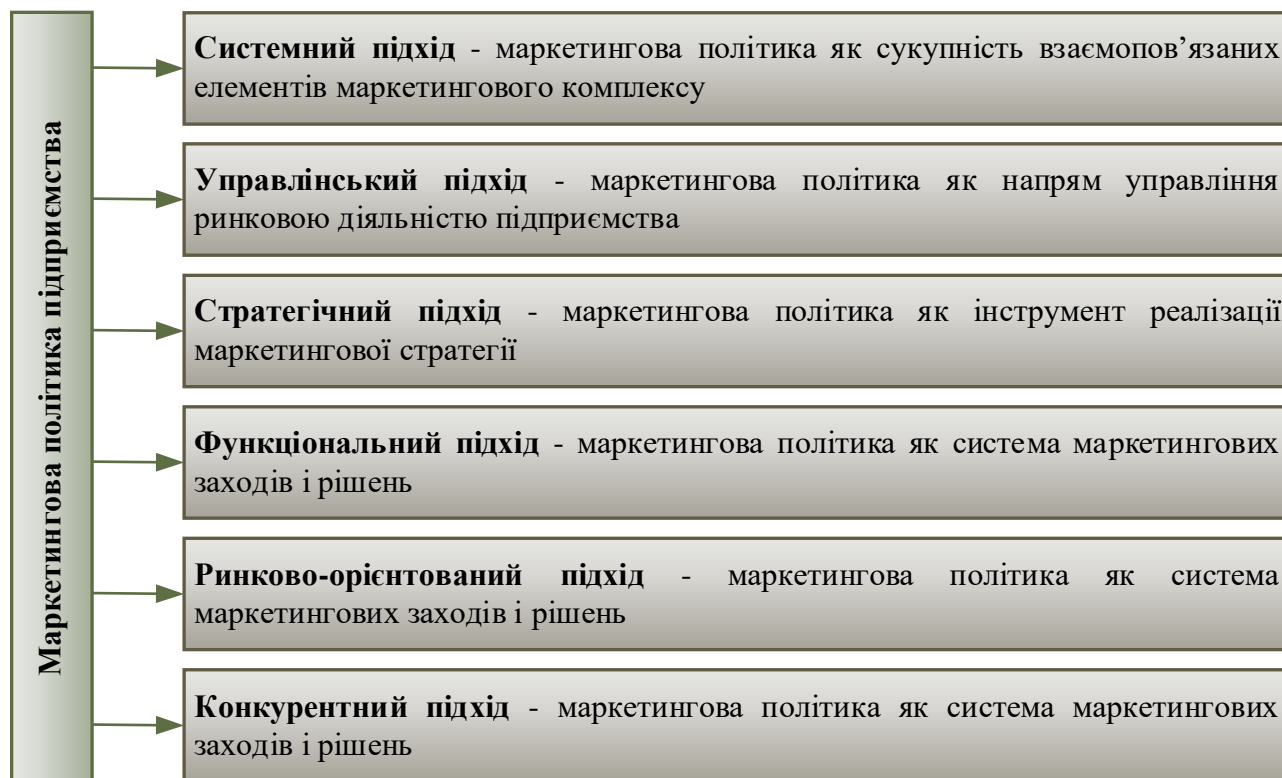


Рисунок 1.4 – Узагальнення наукових підходів до трактування маркетингової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [12, 36, 55]

Іншим важливим напрямом сучасних досліджень є цифровий маркетинг. У працях останніх років доводиться, що цифрові інструменти вже не є допоміжним елементом просування, а виступають системною основою сучасної маркетингової політики. До таких інструментів відносять соціальні медіа, таргетовану рекламу, CRM-системи, маркетингову аналітику, автоматизацію комунікацій, великі дані та інші технології, що підвищують точність маркетингових рішень і швидкість адаптації підприємства до змін ринку [60].

Окремий напрям сучасного наукового пошуку пов'язаний з омніканальністю. Дослідники підкреслюють, що інтеграція офлайн- і онлайн-каналів комунікації та продажу дозволяє підприємствам підвищити зручність

для споживача, забезпечити цілісний досвід взаємодії та посилити конкурентні позиції. У цьому аспекті маркетингова політика розглядається вже не як сукупність окремих інструментів, а як інтегрована система взаємодії з клієнтом у різних точках контакту [65].

Значне місце у сучасних дослідженнях займає також проблема адаптивності маркетингової політики до змін зовнішнього середовища. У працях українських авторів наголошується, що в умовах цифрової трансформації, високої ринкової турбулентності та посилення конкуренції підприємства мають постійно коригувати маркетингові підходи, спираючись на дані аналітики, поведінкові зміни споживачів і нові форми комунікації. Це посилює значення маркетингової політики як інструменту стратегічної гнучкості та економічної стійкості підприємства [24].

Таким чином, сучасний стан дослідження маркетингової політики свідчить про розширення її змісту та функціонального призначення. Якщо раніше акцент переважно робився на класичних елементах маркетингового комплексу, то нині в центрі уваги перебувають клієнтоорієнтованість, персоналізація пропозиції, цифрові комунікації, бренд-менеджмент, омніканальність, лояльність споживачів та аналітичне забезпечення маркетингових рішень. Саме ці напрями сьогодні розглядаються як найбільш перспективні у формуванні конкурентоспроможності торговельного підприємства [65].

У сучасних умовах маркетингова політика виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона визначає характер його взаємодії з ринком, споживачами та конкурентним середовищем. Її значення полягає насамперед у тому, що вона дає змогу більш точно виявляти потреби цільових споживачів, аналізувати зміни попиту та своєчасно адаптувати ринкову пропозицію до очікувань покупців. Завдяки цьому підприємство отримує можливість формувати таку пропозицію, яка є більш привабливою порівняно з конкурентами (табл. 3.1).

Таблиця 1.3 – Вплив сучасних напрямів розвитку маркетингової політики на конкурентоспроможність торговельного підприємства

Сучасний напрям розвитку маркетингової політики	Зміст напрямку	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби, очікування та досвід споживача	Підвищення задоволеності клієнтів і зміцнення лояльності
Персоналізація пропозиції	Адаптація товарів, комунікацій і пропозицій до окремих сегментів або клієнтів	Підвищення привабливості ринкової пропозиції
Цифровий маркетинг	Використання соціальних мереж, CRM, таргетованої реклами, аналітики даних	Зростання ефективності комунікацій і швидкості реагування на ринок
Оmnіканальність	Інтеграція офлайн- і онлайн-каналів продажу та взаємодії	Формування цілісного клієнтського досвіду
Бренд-менеджмент	Підтримання впізнаваності, довіри та емоційної прихильності до бренду	Посилення ринкових позицій підприємства
Програми лояльності	Системи бонусів, знижок, персоналізованих винагород	Утримання клієнтів і зростання повторних покупок
Маркетингова аналітика	Використання даних для оцінки ефективності рішень і поведінки споживачів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Адаптивність маркетингової політики	Оперативне коригування маркетингових рішень відповідно до змін середовища	Підвищення стійкості та гнучкості підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [35, 65, 67]

Важливою функцією маркетингової політики є підвищення привабливості товарної пропозиції через оптимізацію асортименту, цінових рішень, способів просування та організації збуту. Саме узгодженість цих елементів створює для споживача додаткову цінність і сприяє формуванню позитивного сприйняття підприємства на ринку. У результаті маркетингова політика впливає не лише на поточний попит, а й на формування позитивного іміджу підприємства, що має важливе значення для зміцнення його ринкових позицій.

Не менш суттєвим є вплив маркетингової політики на зростання лояльності клієнтів. Використання програм лояльності, якісного сервісу, персоналізованих

комунікацій і сучасних цифрових каналів взаємодії сприяє встановленню довгострокових відносин із покупцями. Це підвищує ймовірність повторних покупок, зменшує чутливість клієнтів до дій конкурентів і створює основу для стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, причинно-наслідковий зв'язок між маркетинговою політикою та конкурентоспроможністю проявляється через формування і зміцнення конкурентних переваг. Ефективна маркетингова політика забезпечує краще знання споживача, привабливішу ринкову пропозицію, вищий рівень лояльності клієнтів та сильніші ринкові позиції. Усе це створює передумови для зростання обсягів реалізації, покращення фінансових результатів і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення маркетингової політики має важливе значення для підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства, оскільки забезпечує більш раціональне використання його ресурсів і підвищує результативність взаємодії з ринком. Завдяки вдосконаленню маркетингових рішень підприємство може точніше визначати цільові сегменти, ефективніше формувати асортимент, оптимізувати комунікації та використовувати найбільш дієві канали збуту.

Практичне значення удосконалення маркетингової політики полягає також у його впливі на зростання товарообороту та прибутковості підприємства. Більш точне врахування потреб споживачів, своєчасне оновлення пропозиції, використання сучасних інструментів просування та підвищення якості сервісу сприяють активізації попиту, збільшенню обсягів продажу та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Крім того, удосконалення маркетингової політики є важливим чинником довгострокового зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Воно дозволяє не лише реагувати на поточні зміни ринку, а й формувати стійкі конкурентні переваги, які забезпечують підприємству стабільність розвитку в перспективі. Саме тому обґрунтування напрямів

розвитку маркетингової політики є важливим практичним завданням кваліфікаційної роботи.

Отже, маркетингова політика є важливою складовою системи управління підприємством, що визначає його ринкову поведінку, орієнтує на виявлення та задоволення потреб споживачів і забезпечує досягнення економічних результатів. Для торговельного підприємства вона має особливе значення, оскільки безпосередньо пов'язана з формуванням асортименту, цінових рішень, організацією збуту, комунікаціями, сервісом і підтриманням лояльності клієнтів. Ефективна маркетингова політика виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємства, а її удосконалення створює передумови для зростання товарообороту, прибутковості та зміцнення ринкових позицій. З огляду на це наступний підрозділ доцільно присвятити методичним підходам до аналізу й оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства.

1.2 Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства

Ефективність маркетингової політики торговельного підприємства не може бути обґрунтована лише загальними висновками щодо її доцільності чи відповідності ринковим умовам. У сучасному конкурентному середовищі вона потребує системного аналізу та комплексної оцінки, які дають змогу визначити результативність маркетингових рішень, встановити їхній вплив на ринкові позиції підприємства, рівень задоволення споживачів, обсяги реалізації та фінансові результати методичні підходи [14, 18]. Саме тому в теорії та практиці управління зростає значення методичних підходів до аналізу маркетингової політики, що дозволяють поєднати кількісні та якісні параметри її оцінювання.

Для торговельного підприємства така оцінка має особливе значення, оскільки маркетингова політика безпосередньо пов'язана з асортиментом, ціною, каналами збуту, сервісом, комунікаціями та цифровою взаємодією з покупцем [18, 30, 41, 42]. У зв'язку з цим аналіз її ефективності має бути комплексним, системним і орієнтованим не лише на фінансові результати, а й на поведінкові та ринкові показники. Методичну основу такого аналізу доцільно будувати на поєднанні різних груп методів, узагальнення яких подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства

Класифікаційна ознака	Види методів	Характеристика застосування
За характером оцінки	Кількісні	Передбачають розрахунок економічних, ринкових і комунікаційних показників у числовому виразі
	Якісні	Дають змогу оцінити задоволеність споживачів, імідж, лояльність, сприйняття бренду та сервісу
За способом дослідження	Економіко-статистичні	Використовуються для аналізу товарообороту, частки ринку, рентабельності, динаміки продажів
	Соціологічні	Охоплюють анкетування, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз відгуків споживачів
	Експертні	Ґрунтуються на професійних судженнях фахівців щодо рівня ефективності окремих елементів маркетингової політики
	Порівняльні	Передбачають зіставлення показників підприємства з конкурентами, середньогалузевими значеннями або плановими параметрами
За часовою орієнтацією	Ретроспективні	Спрямовані на аналіз результатів маркетингової політики за минулі періоди
	Поточні	Дають змогу оцінити поточний стан реалізації маркетингових заходів
	Перспективні	Використовуються для прогнозування майбутньої результативності маркетингових рішень
За рівнем охоплення	Загальні	Оцінюють маркетингову політику підприємства в цілому
	Локальні	Спрямовані на аналіз окремих складових: асортиментної, цінової, збутової, комунікаційної політики
За спрямованістю результату	Внутрішньої ефективності	Відображають вплив маркетингової політики на внутрішні результати діяльності підприємства
	Зовнішньої ринкової ефективності	Характеризують сприйняття підприємства ринком, клієнтами, конкурентним середовищем

Джерело: сформовано автором на основі [14, 18, 30, 53, 64]

Як видно з табл. 1.4, оцінка ефективності маркетингової політики не може зводитися до використання лише одного методу [14, 18, 64]. Для торговельного

підприємства найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, за якого кількісні методи доповнюються якісними, а статистичні розрахунки поєднуються з експертним та соціологічним аналізом [14, 53, 64]. Це дозволяє не лише визначити фінансову віддачу маркетингових заходів, а й оцінити реакцію споживачів, рівень їхньої лояльності та силу ринкових позицій підприємства.

Важливим методичним завданням є формування системи показників, за допомогою яких може бути оцінена ефективність маркетингової політики. Такі показники доцільно поділяти на кількісні та якісні, оскільки перші відображають економічні та ринкові результати, а другі характеризують поведінкові й репутаційні аспекти взаємодії підприємства зі споживачами [14, 42, 53, 64, 67]. Узагальнену систему таких показників наведено в табл. 1.5.

Наведена в табл. 1.5 система показників свідчить, що оцінка ефективності маркетингової політики має бути багатовимірною. Так, аналіз лише товарообороту або прибутку не дає повного уявлення про результативність маркетингових рішень, оскільки позитивна динаміка продажів може супроводжуватися зниженням лояльності клієнтів або погіршенням сприйняття бренду [14, 42, 53]. Водночас високий рівень задоволеності споживачів без відповідного економічного результату також не може вважатися достатнім критерієм ефективності. Саме тому методично правильним є поєднання фінансових, ринкових, комунікаційних і поведінкових індикаторів [14, 42, 53, 67].

Оцінка ефективності маркетингової політики повинна здійснюватися послідовно, через певний логічний механізм, який охоплює формування цілей аналізу, відбір показників, збір інформації, розрахунок результатів та обґрунтування управлінських рішень. Такий механізм доцільно подати у вигляді схеми на рис. 1.6.

Таблиця 1.5 – Система показників кількісної та якісної оцінки ефективності маркетингової політики

Група показників	Показник	Характеристика аналітичного значення
Кількісні економічні	Товарооборот	Характеризує загальний обсяг реалізації та ринкову активність підприємства
	Темп зростання обсягів продажу	Відображає динаміку реалізації під впливом маркетингових рішень
	Прибуток від реалізації	Дає змогу оцінити фінансовий результат маркетингової політики
	Рентабельність продажів	Характеризує економічну результативність реалізації товарів
	Рентабельність маркетингових витрат	Відображає співвідношення результатів і витрат на маркетингові заходи
Кількісні ринкові	Частка ринку	Показує конкурентні позиції підприємства в галузі
	Середній чек	Дає змогу оцінити результативність асортиментної та цінової політики
	Частота покупок	Характеризує повторюваність звернень клієнтів
	Приріст клієнтської бази	Відображає здатність підприємства залучати нових покупців
	Коефіцієнт утримання клієнтів	Дає змогу оцінити стабільність клієнтської бази та рівень лояльності
Кількісні комунікаційні	Конверсія рекламних кампаній	Відображає результативність комунікаційної політики
	Охоплення цільової аудиторії	Характеризує масштаб впливу маркетингових комунікацій
	Показник залученості в цифрових каналах	Визначає рівень взаємодії споживачів із контентом підприємства
Якісні клієнтські	Рівень задоволеності споживачів	Відображає відповідність пропозиції очікуванням покупців
	Рівень лояльності клієнтів	Характеризує прихильність споживачів до підприємства
	Оцінка якості сервісу	Дає змогу оцінити рівень обслуговування та споживчого досвіду
Якісні репутаційні	Імідж підприємства	Відображає загальне сприйняття підприємства на ринку
	Впізнаваність бренду	Характеризує силу ринкової присутності та комунікацій
	Сприйняття асортименту та цінової політики	Дає змогу визначити, наскільки пропозиція підприємства є привабливою для покупця

Джерело: сформовано автором на основі [42, 47, 53, 67]

Як впливає з рис. 1.6, оцінювання ефективності маркетингової політики є не одноразовою дією, а безперервним управлінським процесом. Його важливість полягає в тому, що він дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони

маркетингових рішень, встановлювати причини відхилень від запланованих результатів і формувати напрями подальшого вдосконалення маркетингової політики торговельного підприємства.



Рисунок 1.6 – Механізм оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

На ефективність маркетингової політики впливає широкий спектр чинників, які доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні [18, 30, 41, 53]. Зовнішні фактори формуються ринковим середовищем і переважно не залежать від підприємства, тоді як внутрішні пов'язані з його ресурсами, організацією діяльності та рівнем управління. Узагальнення таких факторів доцільно подати на рис. 1.7.

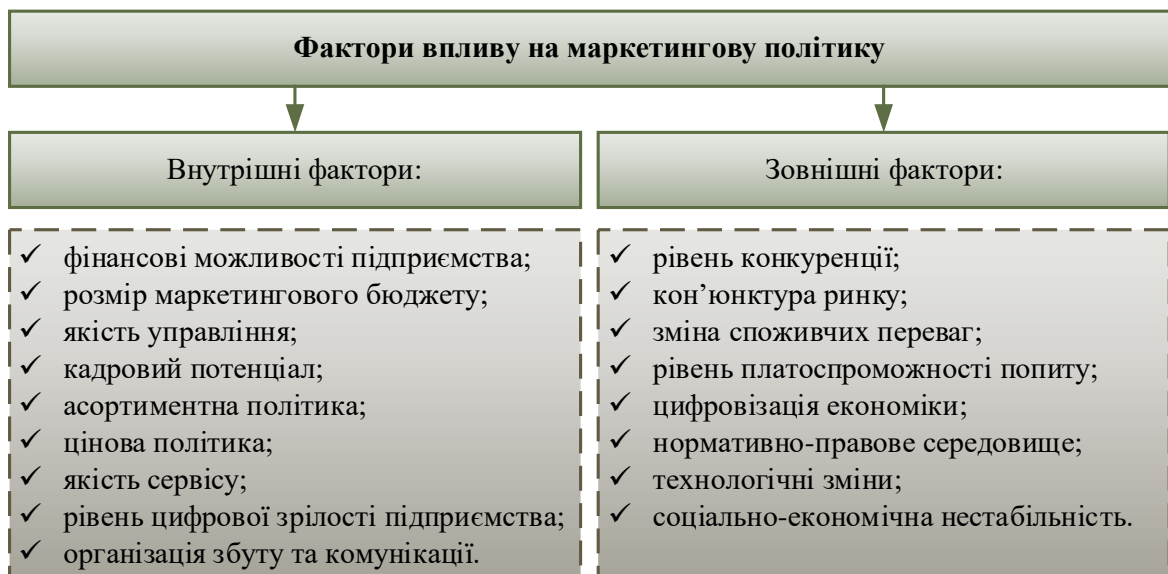


Рисунок 1.7 – Фактори впливу на ефективність маркетингової політики торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Зазначені на рис. 1.7 фактори свідчать, що результативність маркетингової політики залежить як від ринкової ситуації, так і від внутрішньої готовності підприємства до адаптації.

Нормативно-правове підґрунтя формування та оцінки маркетингової політики торговельного підприємства формують норми цивільного законодавства, акти у сфері реклами, електронної комерції, захисту прав споживачів та персональних даних [49, 50, 51, 52, 62].

Важливою передумовою якісного аналізу є належне інформаційне забезпечення [41, 42, 67]. Без достовірної, повної та своєчасної інформації неможливо об'єктивно оцінити результативність маркетингової політики, визначити вплив окремих маркетингових інструментів та сформувані обґрунтовані висновки. Основні джерела інформації для такого аналізу систематизовано в табл. 1.6.

Як показано в табл. 1.6, інформаційна база аналізу маркетингової політики охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела. Особливе значення для торговельного підприємства мають дані про продажі, поведінку клієнтів, результати опитувань, цифрову аналітику та відомості про конкурентне

середовище [41, 42, 47, 67]. Саме їх поєднання забезпечує комплексність оцінки та дозволяє перейти від описового аналізу до практичного обґрунтування управлінських рішень.

Таблиця 1.6 – Інформаційне забезпечення аналізу маркетингової політики торговельного підприємства

Джерело інформації	Зміст інформації	Напрямок використання в аналізі
Фінансова звітність підприємства	Дані про доходи, витрати, прибуток, рентабельність	Оцінка економічної результативності маркетингової політики
Внутрішня управлінська звітність	Дані про товарооборот, продажі, асортимент, залишки товарів	Аналіз динаміки реалізації та ефективності асортиментної політики
Звіти про маркетингові витрати	Інформація про витрати на рекламу, просування, програми лояльності, digital-активності	Оцінка ефективності маркетингових вкладень
CRM-система та база клієнтів	Дані про частоту покупок, середній чек, утримання клієнтів, клієнтську базу	Аналіз поведінки споживачів і рівня лояльності
Результати маркетингових досліджень	Інформація про потреби покупців, рівень задоволеності, мотивацію придбання	Якісна оцінка клієнтської орієнтації маркетингової політики
Опитування, анкетування, відгуки	Суб'єктивні оцінки покупців щодо сервісу, цін, асортименту, бренду	Оцінка іміджу підприємства та якості обслуговування
Дані веб-аналітики та digital-платформ	Трафік сайту, конверсія, охоплення, залученість, поведінка онлайн-користувачів	Аналіз результативності цифрових каналів комунікації та продажу
Статистичні джерела та галузеві огляди	Інформація про ринок, частку ринку, конкурентне середовище, галузеві тенденції	Порівняльний аналіз позицій підприємства на ринку
Інформація про конкурентів	Дані про ціни, асортимент, канали збуту, рекламну активність	Оцінка конкурентних переваг і слабких сторін підприємства
Нормативно-правові акти	Норми щодо реклами, захисту прав споживачів, електронної комерції, персональних даних	Визначення правових меж реалізації маркетингової політики

Джерело: сформовано автором на основі [41, 42, 47, 67]

У методичному аспекті важливо також враховувати, що оцінка маркетингової політики повинна бути пов'язана з показниками конкурентоспроможності підприємства. Маркетингові заходи не є самоціллю, а повинні трансформуватися в конкретні результати: зміцнення ринкових позицій, зростання продажів, покращення іміджу, підвищення лояльності клієнтів і

покращення фінансових результатів. Такий взаємозв'язок доцільно узагальнити на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Взаємозв'язок результатів маркетингової політики та показників конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства повинні ґрунтуватися на комплексному поєднанні різних груп методів, системі кількісних і якісних показників, чітко визначеному механізмі оцінювання та достатньому інформаційному забезпеченні [14, 18, 64]. Важливим є також урахування факторів впливу, що формують реальні умови реалізації маркетингової політики. Саме такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити результативність маркетингових рішень, встановити їхній вплив на конкурентоспроможність торговельного підприємства та створити методичну основу для подальшого аналітичного дослідження у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОДІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» є одним із найбільших суб'єктів оптово-роздрібною торгівлі на українському ринку, діяльність якого орієнтована насамперед на обслуговування представників HoReCa, малого та середнього бізнесу, а також професійних клієнтів і кінцевих споживачів. Компанія входить до міжнародної групи METRO AG, що спеціалізується на wholesale-торгівлі та food service distribution, і функціонує в Україні як частина глобальної мережі з розвиненими стандартами закупівель, логістики, сервісу та маркетингового управління.

Юридично підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю. За даними відкритих реєстрових платформ, код ЄДРПОУ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – 32049199, дата державної реєстрації – 13 травня 2002 року, а юридична адреса пов'язана з м. Київ, просп. Петра Григоренка. Водночас фактичний вихід компанії на український ринок METRO датує 2003 роком, що пов'язано з початком операційної діяльності після організаційного етапу створення бізнесу в Україні.

З погляду історії розвитку підприємства, METRO вийшла на український ринок у 2003 році та поступово сформувала широку мережу торговельних центрів. На офіційному сайті компанії зазначено, що зараз в Україні функціонують 21 класичний центр оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську та Житомирі, а

також 3 магазини смарт-формату у Тернополі, Луцьку та Чернігові. Компанія також повідомляє про інвестиції в економіку України понад 600 млн євро.

За своїм економічним змістом ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» є торговельним підприємством мережевого типу з централізованою системою управління, багатоканальною моделлю продажів та вираженою B2B-орієнтацією. Особливістю компанії є поєднання класичного cash & carry формату, доставки для бізнес-клієнтів, цифрових сервісів для замовлення товарів і програм лояльності для професійних покупців. На офіційному сайті METRO окремо виділяє сервіси для HoReCa, бізнес-доставку, мобільний застосунок, fast line та програму лояльності, що свідчить про розвиток омніканальної моделі обслуговування клієнтів.

Організаційна структура підприємства має ознаки дивізійно-функціональної моделі, характерної для великих торговельних мереж. У її межах можна виокремити центральний офіс, що координує стратегічне управління, закупівлі, маркетинг, фінанси, логістику, HR та compliance, а також мережу торговельних центрів, які реалізують операційну діяльність у регіонах (рис. 2.1). Такий підхід забезпечує стандартизацію бізнес-процесів, єдність маркетингової політики та контроль якості обслуговування. Хоча повна внутрішня оргструктура компанії не розкривається публічно, мережевий характер діяльності та перелік централізованих сервісів впливають із офіційної моделі функціонування METRO в Україні.

Основним видом діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів. З огляду на позиціонування компанії, її спеціалізація полягає у забезпеченні бізнес-клієнтів товарами для професійного використання, насамперед у сегментах громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу, малого ритейлу та офісного споживання. Водночас торговельні центри METRO обслуговують і ширшу клієнтську аудиторію, пропонуючи значний асортимент товарів повсякденного попиту, професійних рішень та власних торгових марок.

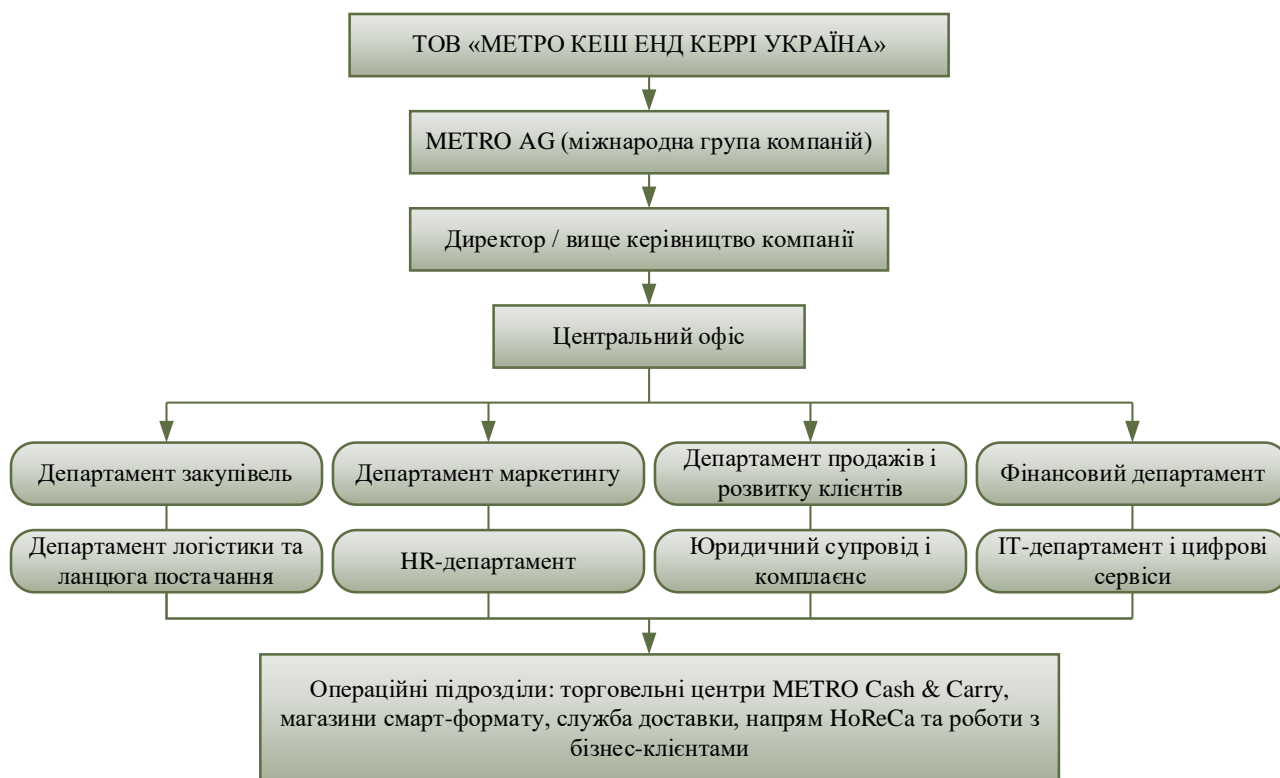


Рисунок 2.1 – Організаційна структура
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [48]

З урахуванням характеру діяльності підприємства його «виробнича» структура в економічному аналізі трансформується у торговельно-логістичну. Для METRO ключове значення мають торговельні площі, складські приміщення, логістичні потужності, товарні запаси, транспортно-розподільча інфраструктура, ІТ-системи управління поставками та цифрові інструменти взаємодії з клієнтами. Для такого типу підприємства саме швидкість товарообігу, ефективність запасів, доступність асортименту, налагоджена система постачання та висока оборотність оборотних активів виступають базою господарської результативності.

Важливою складовою характеристики ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» є його ринок збуту та клієнтська база. Компанія прямо вказує, що її цільовими клієнтами є готелі, ресторани, служби кейтерингу, а також приватні підприємці та власники закладів роздрібної торгівлі. Отже, підприємство працює

переважно у B2B-сегменті, хоча частково охоплює і B2C-попит. Така модель суттєво впливає на маркетингову політику компанії: асортимент формується з урахуванням професійних потреб клієнтів, комунікації орієнтуються на бізнес-переваги, а сервісна складова виходить за межі стандартної роздрібної торгівлі.

Щодо конкурентного середовища, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» функціонує на висококонкурентному ринку, де основними суперниками виступають великі національні та міжнародні торговельні мережі, оптові оператори, cash & carry формати, продуктові гіпермаркети, а також цифрові канали постачання для HoReCa. У практичному аналізі конкурентного середовища доцільно буде враховувати таких гравців, як «Сільпо», «АТБ», «Епіцентр», «Ашан», регіональні гуртові оператори та спеціалізовані постачальники для бізнесу. Це середовище змушує МЕТРО активно розвивати не лише цінові інструменти, а й сервіс, асортимент, доставку, цифрові сервіси та програми лояльності. Такий висновок випливає із самого позиціонування компанії та набору сервісів, які вона пропонує на українському ринку.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» є великим торговельним підприємством мережевого типу, що входить до міжнародної групи METRO AG, має розгалужену регіональну присутність, поєднує офлайн- та онлайн-формати обслуговування, спеціалізується на роботі з бізнес-клієнтами й кінцевими споживачами та функціонує в умовах інтенсивної конкуренції. Такі характеристики визначають специфіку його маркетингової політики, структуру ресурсів, модель формування доходів і логіку подальшого аналізу фінансово-економічних показників.

Для оцінки загальних тенденцій розвитку ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та виявлення змін у масштабах і результативності його господарської діяльності доцільно проаналізувати динаміку основних економічних показників підприємства за 2022–2024 рр. Такий аналіз дає змогу охарактеризувати зміни у вартості активів, структурі джерел фінансування, чисельності персоналу, обсягах реалізації, фінансових результатах та показниках ефективності діяльності. Розрахунки, наведені в табл. 2.1, здійснено на основі даних

фінансової звітності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., поданої в додатках А–В.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показники господарської діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середньорічна вартість активів, тис. грн	7173469	7776152	9321110	602683	1544958	8,40	19,87
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	3086136	3134907	3302766	48770,5	167859,5	1,58	5,35
Власний капітал, тис. грн	-5517878	-5940433	-5836300	-422555	104133	7,66	-1,75
Поточні зобов'язання, тис. грн.	5459390	7252482	7979196	1793092	726714	32,84	10,02
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3383	3134	3151	-249	17	-7,36	0,54
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5956,89	8153,83	9125,41	2196,94	971,58	36,88	11,92
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	2,81	3,29	3,08	0,48	-0,2	16,98	-6,13
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20152149	25554115	28754171	5401966	3200056	26,81	12,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17115276	21180988	23935464	4065712	2754476	23,75	13,00
Валовий прибуток, тис. грн	3036873	4373127	4818707	1336254	445580	44,00	10,19
Операційний прибуток, тис. грн	1121325	561525	482487	-559800	-79038	-49,92	-14,08
Чистий прибуток, тис. грн	-658322	-422555	108133	235767	530688	-35,81	-125,59
Рентабельність продажів, %	-3,27	-1,65	0,38	1,61	2,03	x	x
Рентабельність активів, %	-9,18	-5,43	1,16	3,74	6,59	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	11,93	7,11	-1,85	-4,82	-8,97	x	x

Джерело: розраховано автором на основі [61]

Аналіз динаміки основних показників господарської діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2022–2024 рр. свідчить про розширення масштабів функціонування підприємства. Зокрема, середньорічна вартість активів зростає з 7173469 тис. грн у 2022 р. до 9321110 тис. грн у 2024 р., тобто на 2147641 тис. грн загалом, що вказує на посилення ресурсної бази підприємства. Середньорічна вартість оборотних активів також мала тенденцію до зростання, хоча й менш динамічну, що свідчить про поступове нарощування мобільної частини майна.

Разом із цим негативною ознакою залишається від’ємне значення власного капіталу впродовж усього досліджуваного періоду. У 2023 р. його дефіцит поглибився, а у 2024 р. спостерігалось незначне покращення, однак загалом така ситуація свідчить про наявність фінансових диспропорцій і залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Це підтверджується і суттєвими зростаннями поточних зобов’язань, які за 2022–2024 рр. збільшилися на 2519806 тис. грн.

Чисельність персоналу у 2023 р. скоротилася на 249 осіб, проте у 2024 р. незначно зростає на 17 осіб. Попри це продуктивність праці демонструвала стає зростання: з 5956,89 тис. грн/особу у 2022 р. до 9125,41 тис. грн/особу у 2024 р. Це є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас коефіцієнт оборотності активів у 2023 р. зріс до 3,29 обороту, а у 2024 р. дещо знизився до 3,08 обороту, що може вказувати на певне уповільнення інтенсивності використання активів порівняно з попереднім роком.

Особливо показовою є динаміка доходів і фінансових результатів підприємства. Чистий дохід від реалізації у 2022–2024 рр. зріс з 20152149 тис. грн до 28754171 тис. грн, тобто на 8602022 тис. грн, або на 42,69 % загалом за період. Собівартість реалізації також зростала, однак валовий прибуток підприємства збільшився з 3036873 тис. грн у 2022 р. до 4818707 тис. грн у 2024 р. Поряд із цим операційний прибуток мав тенденцію до зниження: у 2024 р. він становив лише 482487 тис. грн проти 1121325 тис. грн у 2022 р., що свідчить про

зростання операційних витрат або послаблення ефективності операційної діяльності.

Водночас позитивною ознакою є покращення чистого фінансового результату. Якщо у 2022 і 2023 рр. підприємство працювало зі збитком, то у 2024 р. воно отримало чистий прибуток у сумі 108133 тис. грн. Це зумовило також покращення показників рентабельності: рентабельність продажів зросла з $-3,27\%$ у 2022 р. до $0,38\%$ у 2024 р., а рентабельність активів – з $-9,18\%$ до $1,16\%$. Разом із тим рентабельність власного капіталу потребує обережної інтерпретації, оскільки власний капітал підприємства у досліджуваному періоді мав від'ємне значення.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що у 2022–2024 рр. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» нарощувало обсяги діяльності, збільшувало дохід від реалізації та покращило кінцевий фінансовий результат. Водночас для підприємства залишаються актуальними проблеми від'ємного власного капіталу, високої залежності від поточних зобов'язань і зниження операційної результативності, що потребує подальшого поглибленого аналізу його фінансового стану та ефективності використання ресурсів.

Для оцінки майнового стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно проаналізувати склад, структуру та динаміку його активів за 2022–2024 рр. Розрахунки, наведені в табл. 2.2 та продемонстровані на рис. 2.2., здійснено на основі даних форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., поданих у додатках А–В.

Аналіз майнового стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне зростання вартості активів підприємства. Загальна вартість майна збільшилася з 6806707 тис. грн у 2022 р. до 9896623 тис. грн у 2024 р., що вказує на розширення ресурсної бази підприємства. При цьому найбільш динамічно зростали оборотні активи, обсяг яких за досліджуваний період зріс на 2754197 тис. грн, тоді як необоротні активи збільшилися на 335719 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз майнового стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи, тис. грн	3064744	3205069	3400463	140325	195394	4,58	6,10
Нематеріальні активи, тис. грн	183138	286269	381584	103131	95315	56,31	33,30
Основні засоби, тис. грн	2365005	2417984	2604223	52979	186239	2,24	7,70
Інші необоротні активи, тис. грн	516601	500816	414656	-15785	-86160	-3,06	-17,20
Оборотні активи, тис. грн	3741963	5540528	6496160	1798565	955632	48,06	17,25
Запаси, тис. грн	1990953	1972090	2026682	-18863	54592	-0,95	2,77
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	41739	66405	67102	24666	697	59,10	1,05
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	556446	605108	691365	48662	86257	8,75	14,25
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	930354	2712662	3552485	1782308	839823	191,57	30,96
Інші оборотні активи, тис. грн	222471	184263	158526	-38208	-25737	-17,17	-13,97
Усього активів, тис. грн	6806707	8745597	9896623	1938890	1151026	28,48	13,16
Частка необоротних активів у загальній вартості майна, %	0,45	0,37	0,34	-0,08	-0,02	-	-
Частка оборотних активів у загальній вартості майна, %	0,55	0,63	0,66	0,08	0,02	-	-
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,22	1,73	1,91	0,51	0,18	41,58	10,51

Джерело: розраховано автором на основі [61]

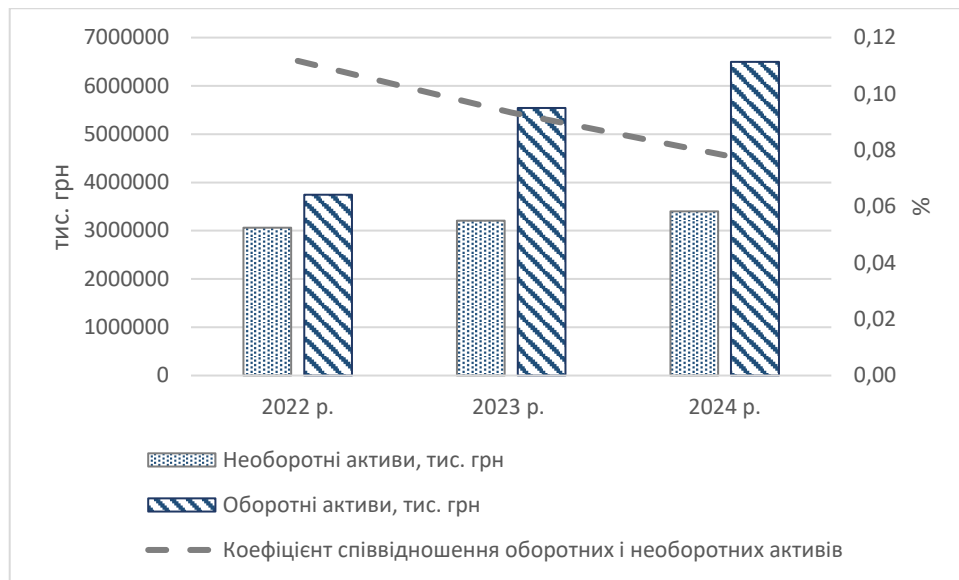


Рисунок 2.2 – Динаміка необоротних, оборотних активів та коефіцієнта їх співвідношення ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

У структурі майна підприємства спостерігається посилення ролі оборотних активів: їх частка зросла з 0,55 у 2022 р. до 0,66 у 2024 р., тоді як частка необоротних активів, навпаки, скоротилася з 0,45 до 0,34. Це є закономірним для торговельного підприємства, оскільки саме оборотні активи формують основу його господарської діяльності.

Позитивною ознакою є суттєве збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів, що свідчить про посилення платіжних можливостей підприємства. Водночас звертає на себе увагу відносно стабільний обсяг запасів і зростання дебіторської заборгованості, що потребує подальшого аналізу з позиції ефективності управління оборотними активами. Крім того, зниження частки необоротних активів у структурі майна та зростання коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів з 1,22 до 1,91 вказують на підвищення гнучкості активів підприємства.

Отже, майновий стан ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у досліджуваному періоді характеризувався позитивною динамікою з погляду зростання активів і підвищення їх мобільності, що загалом відповідає специфіці торговельної діяльності. Разом із тим окремі зміни у структурі оборотних активів

потребують більш детального дослідження в контексті ефективності використання ресурсів підприємства.

Для поглиблення оцінки діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно проаналізувати динаміку його фінансових результатів за 2022–2024 рр. Такий аналіз дозволяє простежити зміни в обсягах доходів, витрат, прибутку та збитку, а також виявити основні тенденції формування кінцевого фінансового результату підприємства. Розрахунки, наведені в табл. 2.3 та на рис. 2.3, здійснено на основі даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., поданих у додатках А–В.

Як свідчать дані табл. 2.3, у досліджуваному періоді підприємство демонструвало стале зростання чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. Так, у 2023 р. порівняно з 2022 р. цей показник збільшився на 5402006 тис. грн, або на 26,81 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – ще на 3200016 тис. грн, або на 12,52 %. Це свідчить про розширення масштабів реалізації та зміцнення ринкової активності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції також зростала: на 23,75 % у 2023 р. та на 13,00 % у 2024 р., що є закономірним в умовах збільшення обсягів діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку, який у 2023 р. збільшився на 1336254 тис. грн, або на 44,00 %, а у 2024 р. – ще на 445580 тис. грн, або на 10,19 %. Це свідчить про те, що підприємство не лише нарощувало обсяги реалізації, а й зберігало здатність формувати валовий фінансовий результат. Разом із цим інші операційні доходи у 2023 р. різко скоротилися на 1063859 тис. грн, або на 93,05 %, хоча у 2024 р. спостерігалось їх часткове відновлення.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20152149	25554155	28754171	5402006	3200016	26,81	12,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17115276	21180988	23935464	4065712	2754476	23,75	13,00
Валовий прибуток, тис. грн	3036873	4373127	4818707	1336254	445580	44,00	10,19
Інші операційні доходи, тис. грн	1143350	79491	113543	-1063859	34052	-93,05	42,84
Адміністративні витрати, тис. грн	393150	339514	287832	-53636	-51682	-13,64	-15,22
Витрати продажу, тис. грн	2416978	3546025	4075761	1129047	529736	46,71	14,94
Інші операційні витрати, тис. грн	248770	84592	7132	-164178	-77460	-66,00	-91,57
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1121325	482487	561525	-638838	79038	-56,97	16,38
Інші доходи, тис. грн	661928	440704	317287	-221224	-123417	-33,42	-28,00
Фінансові витрати, тис. грн	220570	202577	143637	-17993	-58940	-8,16	-29,10
Інші витрати, тис. грн	2193347	1101653	556757	-1091694	-544896	-49,77	-49,46
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-630664	-381039	178418	249625	559457	-39,58	-146,82
Податок на прибуток, тис. грн	27658	41516	70285	13858	28769	50,10	69,30
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток, тис. грн	-658322	-422555	108133	235767	530688	-35,81	-125,59

Джерело: розраховано автором на основі [61]

Аналіз операційних витрат показує неоднозначні тенденції. Адміністративні витрати протягом досліджуваного періоду скорочувалися, що може свідчити про певну оптимізацію управлінських витрат. Натомість витрати на продаж мали стає зростання: у 2023 р. – на 1129047 тис. грн, або на 46,71 %, а у 2024 р. – ще на 529736 тис. грн, або на 14,94 %. Це може бути пов'язано з

розширенням обсягів продажу, посиленням маркетингової активності, логістичними витратами та розвитком каналів збуту. Інші операційні витрати, навпаки, суттєво скоротилися, що позитивно вплинуло на фінансовий результат.

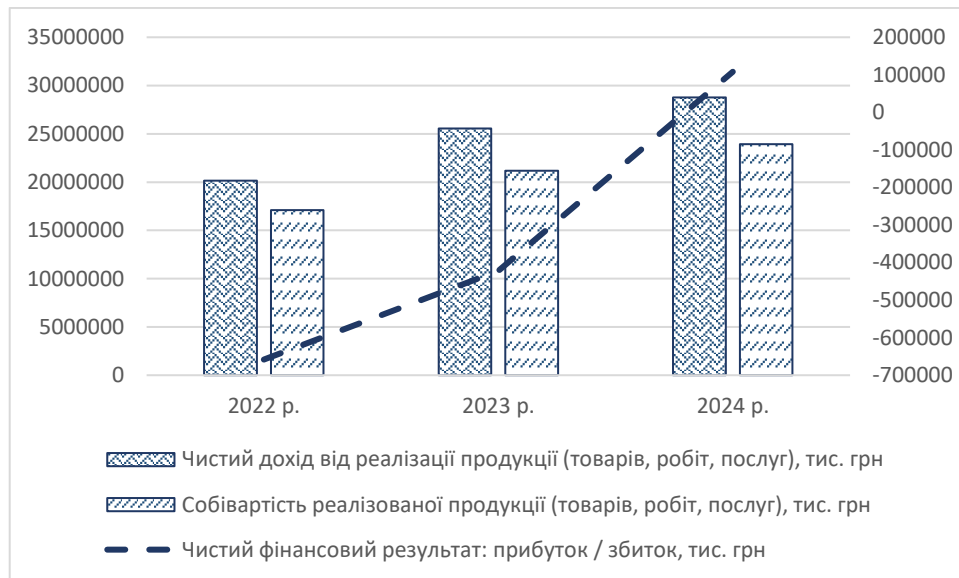


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу, собівартості реалізації та чистого фінансового результату ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 638838 тис. грн, або на 56,97 %, що свідчить про зниження операційної ефективності. Проте у 2024 р. цей показник зріс на 79038 тис. грн, або на 16,38 %, що вказує на часткове відновлення операційної результативності. Позитивним фактором також стало зменшення фінансових витрат та інших витрат, що сприяло поліпшенню фінансового результату до оподаткування.

Особливо важливою є динаміка кінцевого фінансового результату підприємства. Якщо у 2022 та 2023 рр. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» працювало зі збитком, то у 2024 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 108133 тис. грн. Це означає, що підприємству вдалося подолати збитковість попередніх років та забезпечити позитивний фінансовий результат. Така зміна є важливою ознакою покращення загального фінансового стану підприємства та свідчить про підвищення ефективності його діяльності.

Для поглибленої оцінки фінансового стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно проаналізувати показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства за 2022–2024 рр. Такий аналіз дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, оцінити рівень його залежності від залучених джерел фінансування та встановити загальні тенденції зміни фінансової стійкості. Розрахунки, наведені в табл. 2.4, здійснено на основі даних форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., поданих у додатках А–В. Динаміку основних показників ліквідності подано на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,76	0,81	0,07	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,49	0,56	0,17	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,37	0,45	0,2	0,08
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-1717427	-1711954	-1483036	5473	228918
Коефіцієнт автономії	-0,81	-0,68	-0,59	0,13	0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	1,81	1,68	1,59	-0,13	-0,09
Коефіцієнт довгострокової фінансової залежності	1,01	0,85	0,78	-0,16	-0,07
Коефіцієнт поточної фінансової залежності	0,8	0,83	0,81	0,03	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,2	0,17	0,19	-0,03	0,02
Коефіцієнт покриття зобов'язань активами	0,55	0,6	0,63	0,05	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,76	0,81	0,07	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,49	0,56	0,17	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,37	0,45	0,2	0,08

Джерело: розраховано автором на основі [61]

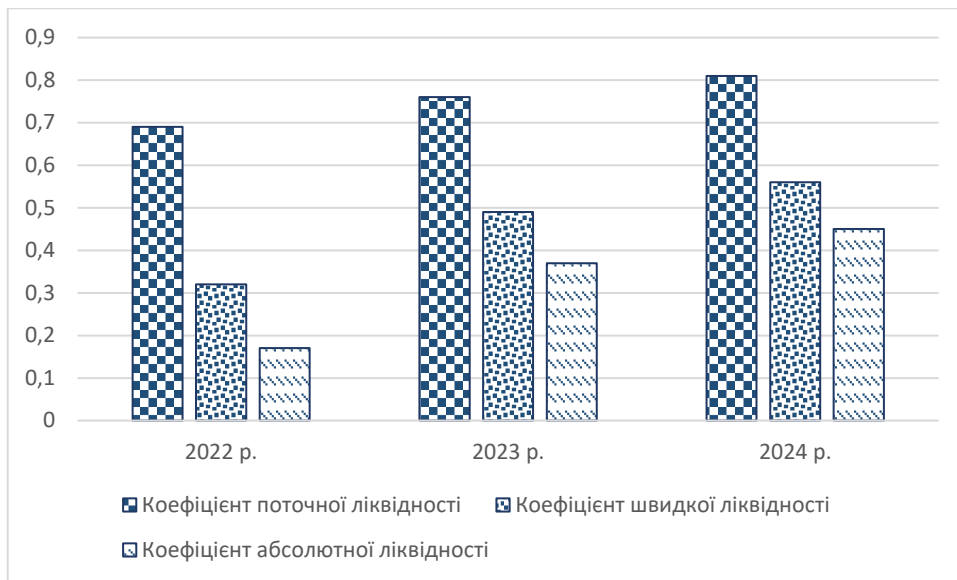


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як свідчать дані табл. 2.4, упродовж досліджуваного періоду показники ліквідності підприємства мали позитивну динаміку. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,69 у 2022 р. до 0,81 у 2024 р., коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,32 до 0,56, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,17 до 0,45. Це свідчить про поступове підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Водночас значення коефіцієнта поточної ліквідності в усі роки залишалося нижчим за нормативний рівень, що вказує на недостатність оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань. Вказана тенденція чітко простежується і на рис. 2.4.

Додатково про напружений стан поточної платоспроможності свідчить від'ємне значення чистого оборотного капіталу протягом усього періоду. Хоча його дефіцит у 2024 р. зменшився порівняно з 2022 р., показник залишився від'ємним, що означає нестачу власних оборотних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Це є негативною ознакою, яка підвищує залежність підприємства від короткострокових зобов'язань.

Аналіз показників фінансової стійкості засвідчив, що підприємство працювало за умов від'ємного власного капіталу, через що коефіцієнт автономії в усі роки мав від'ємне значення: від -0,81 у 2022 р. до -0,59 у 2024 р. Незважаючи на певне покращення цього показника, така ситуація є свідченням фінансової нестійкості та суттєвої залежності від позикового капіталу. Це підтверджується також значенням коефіцієнта фінансової залежності, який хоча й зменшився з 1,81 до 1,59, усе ж залишається високим.

Коефіцієнт довгострокової фінансової залежності протягом 2022–2024 рр. знизився з 1,01 до 0,78, що свідчить про поступове зменшення ролі довгострокових зобов'язань у фінансуванні активів. Водночас коефіцієнт поточної фінансової залежності у 2023 р. дещо зріс, а у 2024 р. незначно знизився до 0,81, що вказує на збереження значного навантаження поточних зобов'язань на активи підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості змінювався нестабільно: у 2023 р. він знизився до 0,17, а у 2024 р. дещо підвищився до 0,19, однак його рівень залишається недостатнім. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта покриття зобов'язань активами з 0,55 у 2022 р. до 0,63 у 2024 р., що вказує на певне посилення загальної платоспроможності підприємства.

Для оцінки результативності господарської діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» важливим є аналіз показників ділової активності та ефективності використання ресурсів підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити швидкість обороту активів, інтенсивність використання оборотних і необоротних ресурсів, а також рівень продуктивності праці (табл. 2.5).

Як свідчать дані табл. 2.5, у досліджуваному періоді середньорічна вартість необоротних активів мала стійку тенденцію до зростання: у 2023 р. вона збільшилася на 553912 тис. грн, або на 13,55 %, а у 2024 р. – ще на 1377099 тис. грн, або на 29,67 %. Це свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства та нарощування довгострокових ресурсів, що є характерним для великого торговельного оператора.

Таблиця 2.5 – Аналіз ділової активності та ефективності використання ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	4087333	4641245	6018344	553912	1377099	13,55	29,67
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	2,81	3,29	3,08	0,48	-0,20	16,98	-6,13
Тривалість одного обороту активів, днів	129,93	111,07	118,32	-18,86	7,25	-14,51	6,53
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	6,53	8,15	8,71	1,62	0,55	24,83	6,80
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	55,90	44,78	41,92	-11,12	-2,85	-19,89	-6,37
Фондовіддача необоротних активів, грн/грн	4,93	5,51	4,78	0,58	-0,73	11,67	-13,22
Фондоємність необоротних активів, грн/грн	0,20	0,18	0,21	-0,02	0,03	-10,45	15,24
Коефіцієнт завантаження оборотних активів, грн/грн	0,15	0,12	0,11	-0,03	-0,01	-19,89	-6,37
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5956,89	8153,85	9125,41	2196,96	971,56	36,88	11,92

Джерело: розраховано автором на основі [61]

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 р. зріс з 2,81 до 3,29 обороту, що свідчить про підвищення ефективності використання всіх активів підприємства. Однак у 2024 р. він дещо знизився до 3,08 обороту, внаслідок чого тривалість одного обороту активів збільшилася з 111,07 до 118,32 дня. Це означає певне уповільнення загального обороту активів у порівнянні з попереднім роком, хоча в цілому рівень їх використання залишався досить високим.

Фондовіддача необоротних активів у 2023 р. підвищилася з 4,93 до 5,51 грн/грн, тобто кожна гривня необоротних активів забезпечувала більший обсяг

доходу. Проте у 2024 р. цей показник знизився до 4,78 грн/грн, що може свідчити про випереджальне зростання необоротних активів порівняно з темпами приросту доходу. Відповідно фондоємність у 2023 р. скоротилася, а в 2024 р. дещо зросла, що також підтверджує певне зниження інтенсивності використання необоротних активів у останньому році дослідження.

Коефіцієнт завантаження оборотних активів у 2022–2024 рр. зменшився з 0,15 до 0,11 грн/грн. Це означає, що на формування одиниці доходу підприємству в 2024 р. потрібно було менше оборотних активів, ніж у 2022 р., що є позитивною тенденцією з погляду ресурсної ефективності. Водночас продуктивність праці демонструвала стале зростання: з 5956,89 тис. грн/особу у 2022 р. до 9125,41 тис. грн/особу у 2024 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та загальне зростання результативності діяльності персоналу.

Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», особливості його ресурсного забезпечення, майнового стану, фінансових результатів, рівня ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Встановлено, що підприємство характеризується значними масштабами діяльності, зростанням обсягів реалізації, покращенням кінцевого фінансового результату та підвищенням ефективності використання окремих видів ресурсів, однак водночас зберігаються проблемні аспекти, пов'язані з від'ємним власним капіталом, залежністю від зобов'язань та недостатнім рівнем фінансової стійкості. Отримані результати створюють необхідну аналітичну основу для подальшого дослідження маркетингової політики підприємства та оцінки її впливу на рівень його конкурентоспроможності в наступному підрозділі.

2.2 Аналіз маркетингової політики підприємства та її вплив на рівень конкурентоспроможності

Проведемо дослідження фактичного стану маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та оцінюється її вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Аналіз здійснюється в динаміці за 2022–2024 рр. на основі комплексного підходу із використанням фінансових, ринкових, маркетингових та аналітичних показників, що дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства та результативність застосовуваних маркетингових інструментів.

Маркетингова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у практичному вимірі орієнтована насамперед на професійних клієнтів сегмента HoReCa, роздрібних торговців і малий бізнес, водночас компанія працює і з кінцевими споживачами, поєднуючи B2B- та B2C-підходи. Підприємство реалізує омніканальну модель діяльності, яка охоплює класичні торговельні центри, бізнес-доставку, онлайн-замовлення, мобільний застосунок mCompanion, сервіс FAST LINE та програму лояльності METRO Club, що підсилює зручність і персоналізацію взаємодії з клієнтами. Таке позиціонування дає змогу компанії формувати комплексну ціннісну пропозицію, у якій поєднуються широкий асортимент, сервісна підтримка, цифрові інструменти та спеціальні умови для професійних покупців.

Для забезпечення логічної послідовності подальшого аналізу доцільно виокремити основні складові маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», які найбільш повно відображають практику її реалізації. З урахуванням специфіки діяльності підприємства, його орієнтації на професійних клієнтів, розвитку доставки, цифрових сервісів і програми лояльності, аналіз доцільно проводити за такими напрямками: асортиментна, цінова, збутова, комунікаційна, сервісна політика, а також digital-складова та програми лояльності.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити маркетингову політику підприємства, оскільки кожен із зазначених напрямів безпосередньо впливає на формування споживчої цінності, рівень задоволеності клієнтів, ринкові позиції та конкурентоспроможність компанії. Асортиментна політика дає змогу оцінити відповідність товарної пропозиції потребам різних груп покупців, цінова – визначити привабливість цінових умов, збутова – охарактеризувати доступність товарів і каналів продажу, комунікаційна та сервісна – встановити ефективність взаємодії з клієнтами, а digital-складова та програми лояльності – оцінити сучасні інструменти підтримання довгострокових відносин із покупцями. Саме така внутрішня структура підрозділу забезпечить послідовний перехід від загальної характеристики маркетингової політики підприємства до аналізу її впливу на рівень конкурентоспроможності.

Однією з ключових складових маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є асортиментна політика, оскільки саме через товарну пропозицію підприємство формує споживчу цінність для різних груп клієнтів і забезпечує власні конкурентні переваги. Практика діяльності METRO в Україні свідчить, що компанія будує асортиментну політику на поєднанні широкого товарного охоплення, професійної орієнтації на бізнес-клієнтів та наявності власних торгових марок. За офіційними матеріалами METRO декларує понад 25000 товарів, сервіси для HoReCa, бізнес-доставку, мобільний застосунок і FAST LINE; Auchan повідомляє про онлайн-асортимент понад 500000 товарів, доставку по Україні та власні торгові марки; Сільпо активно розвиває власні марки та доставку, але його комунікація меншою мірою акцентована саме на професійному HoReCa-сегменті (табл. 2.6).

Важливою рисою асортиментної політики підприємства є її орієнтація на професійних клієнтів, насамперед представників HoReCa, малого бізнесу та роздрібних торговців. Це проявляється не лише у наявності товарів повсякденного попиту, а й у формуванні спеціалізованої пропозиції для ресторанів, готелів, барів, кав'ярень та інших закладів. На сторінках для HoReCa METRO прямо акцентує увагу на співпраці з ресторанним бізнесом, доставці,

інформаційних і сервісних рішеннях, а також на спеціальних пропозиціях для професійних клієнтів [48]. Отже, асортиментна політика підприємства є не універсально нейтральною, а сегментовано орієнтованою, тобто пристосованою до потреб конкретних груп споживачів.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика асортиментної політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та окремих конкурентів

Критерій порівняння	METRO Cash & Carry Ukraine	Auchan Україна	Сільпо
Широта асортименту	Понад 25000 товарів	Дуже широкий онлайн-асортимент, понад 500000 товарів	Широкий асортимент продовольчих і супутніх товарів
Орієнтація на професійних клієнтів	Виражена HoReCa-та B2B-орієнтація	Часткова, переважно масовий споживач	Переважно B2C-орієнтація
Власні торгові марки	METRO Chef, METRO Professional	Власні торгові марки Auchan	Розвинуті власні марки, зокрема «Премія»
Поєднання продовольчих і непродовольчих товарів	Так, у значному обсязі	Так	Так, але акцент переважно на FMCG і готових рішеннях
Спеціалізовані товари для HoReCa	Так	Обмежено	Обмежено
Доставка та digital-сервіси	Бізнес-доставка, mCompanion, FAST LINE	Доставка, самовивіз, експрес-доставка	Доставка, онлайн-замовлення
Конкурентна особливість асортименту	Комплексне забезпечення бізнес-клієнтів і HoReCa	Дуже широкий універсальний асортимент	Сильні власні марки та орієнтація на масового споживача

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємств

Суттєвим елементом асортиментної політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є розвиток власних торгових марок. Офіційні матеріали компанії свідчать про наявність брендів METRO Chef і METRO Professional, які орієнтовані відповідно на харчові продукти та товари для професійного використання. Зокрема, METRO Chef охоплює категорії кави, бакалії, кухонного приладдя, офісних товарів і меблів, а METRO Professional позиціонується як бренд кухонного приладдя, техніки, текстилю та інших товарів, спеціально розроблених для професіоналів [48]. Наявність власних торгових марок

підвищує керованість асортименту, дозволяє підтримувати вигідне співвідношення ціни та якості й посилює відмінність підприємства від конкурентів.

Ще однією характерною рисою є поєднання продовольчих і непродовольчих товарів. Структура асортименту METRO охоплює молочні продукти, бакалію, рибу та морепродукти, м'ясо і птицю, кондитерські вироби та інші продовольчі категорії, а паралельно – професійне кухонне обладнання, посуд, текстиль, офісні товари, меблі й інші непродовольчі позиції [48]. Саме таке поєднання створює для компанії конкурентну перевагу, оскільки дозволяє задовольняти як побутові, так і професійні потреби клієнтів у межах одного торговельного простору або цифрового каналу продажу. Для професійних клієнтів це означає можливість комплексного закупівельного обслуговування, що підвищує привабливість підприємства як постачальника.

Асортиментна політика підприємства також характеризується постійним оновленням і адаптацією товарної пропозиції. Це впливає як із великої кількості товарних позицій, так і з акценту на актуальні для бізнесу товари, спеціальні пропозиції, сезонні рішення та власні марки, що пропонуються цілий рік (рис. 2.5). На сторінках окремих торговельних центрів METRO наголошується, що компанія пропонує актуальні для бізнесу товари, у тому числі й продукцію власних торгових марок, за вигідними цінами [48]. Такий підхід свідчить про гнучкість асортиментної політики та її пристосування до змін попиту, що особливо важливо для торговельного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У контексті конкурентоспроможності важливо підкреслити, що асортиментна політика METRO здатна задовольняти потреби різних груп клієнтів завдяки широті, глибині та професійній диференціації товарної пропозиції. Для закладів HoReCa компанія пропонує оптові поставки, окремі каталоги зі спеціальними пропозиціями, товари власних брендів за помірними цінами, доставку, а в окремих категоріях – навіть додаткові сервісні рішення, наприклад допомогу сомельє чи тренінги для персоналу. Це свідчить про те, що

асортиментна політика підприємства поєднується із сервісною та комунікаційною підтримкою, а отже, виступає не лише інструментом продажу, а й чинником формування довгострокових конкурентних переваг.



Рисунок 2.5 – Асортиментна політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [48]

Асортиментна політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» характеризується значною широтою й достатньою глибиною асортименту, професійною орієнтацією на потреби бізнес-клієнтів, розвитком власних торгових марок, поєднанням продовольчих і непродовольчих товарів та гнучким оновленням товарної пропозиції [48]. Саме така побудова асортименту підвищує привабливість підприємства для різних сегментів покупців, розширює можливості комплексного обслуговування та позитивно впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Збутова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є однією з ключових складових його маркетингової політики, оскільки саме вона забезпечує фізичну та цифрову доступність товарів для клієнтів, формує зручність процесу закупівлі та безпосередньо впливає на ринкові позиції компанії. Практика діяльності METRO в Україні свідчить, що підприємство використовує багатоканальний підхід до організації збуту, поєднуючи класичні торговельні центри, смарт-магазини, бізнес-доставку, онлайн-замовлення та

цифрові сервіси. Така модель дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти споживачів і формувати комплексну систему продажів.

Важливим елементом збутової політики є розгалужена мережа торговельних центрів METRO Cash & Carry, яка охоплює великі міста України, а також смарт-магазини у містах із меншим торговельним покриттям. Саме така географія присутності дозволяє компанії забезпечувати значне ринкове охоплення, наближати товарну пропозицію до клієнтів та підтримувати високу впізнаваність бренду. Поєднання класичних торговельних центрів і магазинів смарт-формату свідчить про прагнення підприємства адаптувати збутову модель до різних локальних умов і форматів попиту.

Суттєвого значення в сучасній збутовій політиці METRO набуває доставка для бізнес-клієнтів, зокрема представників HoReCa. На офіційних сторінках компанії підкреслюється можливість онлайн-замовлення та доставки товарів безпосередньо до закладів, що дає змогу клієнтам не відволікатися від основної діяльності. Крім того, для HoReCa-клієнтів METRO декларує можливість доставки близько 7000 товарів і безкоштовну доставку від певного порогу замовлення, а також сучасну систему постачання з дотриманням стандартів НАССР. Це свідчить про те, що збутова політика підприємства виходить за межі традиційної роздрібної торгівлі й набуває рис сервісно-логістичної підтримки бізнесу.

Окремим напрямом розвитку збутової політики є онлайн-замовлення та цифрова підтримка купівельного процесу. Мобільний застосунок mCompanion дозволяє клієнтам переглядати асортимент, актуальні ціни за обраним торговельним центром, наявність товарів, акції, каталоги, електронні рахунки-фактури та історію покупок. Крім того, через застосунок можна використовувати електронну картку клієнта, швидко формувати повторні замовлення та отримувати персоналізовані пропозиції. Це підвищує зручність доступу до товарів і скорочує часові витрати на організацію закупівлі, що є важливою конкурентною перевагою для бізнес-клієнтів.

З позиції омніканальності важливо відзначити сервіс METRO FAST LINE, який дає змогу клієнтам самостійно сканувати товари під час покупок і оплачувати їх без викладання з візка. Такий інструмент підвищує швидкість обслуговування, спрощує процес купівлі та формує сучасний клієнтський досвід. У поєднанні з мобільним застосунком, онлайн-замовленням, доставкою та класичними торговельними центрами цей сервіс демонструє, що збутова політика METRO має виразно омніканальний характер. Це означає, що підприємство інтегрує фізичні та цифрові канали продажу в єдину систему взаємодії з клієнтом.

Для аналітичної оцінки маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно використовувати систему показників, згрупованих за трьома основними напрямками. До економічних показників варто віднести чистий дохід від реалізації, валовий прибуток, операційний прибуток і рентабельність продажів. До маркетингово-результативних показників доцільно включити темпи зростання доходу, динаміку валового прибутку, продуктивність праці, оборотність активів і оборотність оборотних активів. Опосередкованими індикаторами конкурентоспроможності виступають частка оборотних активів, коефіцієнти ліквідності, динаміка чистого фінансового результату, розширення активів і покращення прибутковості.

Для узагальнення практичної реалізації маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно систематизувати її основні складові, їх зміст і маркетингове значення. Це дає змогу перейти від опису окремих інструментів до комплексного розуміння того, як саме маркетингова політика підприємства формується і реалізується на практиці. Відповідне узагальнення наведено в табл. 2.7.

Як свідчать дані табл. 2.7, маркетингова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» має комплексний характер і охоплює всі ключові функціональні напрями: асортимент, ціну, збут, комунікації, сервіс, програми лояльності та digital-складову. Її особливістю є поєднання широкої товарної пропозиції, орієнтації на професійних клієнтів, розвитку омніканальних сервісів

і використання цифрових інструментів супроводу купівлі. Це свідчить про те, що маркетингова політика підприємства є не набором окремих заходів, а цілісною системою, спрямованою на підвищення привабливості компанії для різних сегментів покупців.

Таблиця 2.7 – Основні складові маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Складова маркетингової політики	Практична реалізація на підприємстві	Маркетингове значення
Асортиментна політика	Широкий асортимент товарів, поєднання продовольчих і непродовольчих категорій, власні торгові марки METRO Chef, METRO Professional, орієнтація на HoReCa та бізнес-клієнтів	Забезпечує комплексне задоволення потреб різних сегментів покупців
Цінова політика	Оптові умови закупівель, акційні пропозиції, спеціальні умови для учасників METRO CLUB, додаткові знижки для Profi-клієнтів	Формує цінову привабливість і стимулює зростання обсягів закупівель
Збутова політика	Торговельні центри Cash & Carry, смарт-магазини, бізнес-доставка, онлайн-замовлення, омніканальні сервіси	Підвищує доступність товарів і зручність закупівлі
Комунікаційна політика	Каталоги, цифрові акції, застосунок mCompanion, персоналізовані пропозиції, Telegram-бот	Забезпечує інформування клієнтів і підтримує постійний контакт із ними
Сервісна політика	Доставка для HoReCa, FAST LINE, електронні рахунки, підтримка бізнес-клієнтів	Формує позитивний клієнтський досвід і підсилює лояльність
Програми лояльності	METRO CLUB, бонусні та статусні переваги, прямі знижки	Сприяє утриманню клієнтів і повторним покупкам
Digital-складова	MCompanion, Fast Line, цифрова картка клієнта, мобільне інформування про ціни та акції	Посилює сучасність формату обслуговування та омніканальність

Джерело: складено автором на основі [48]

Важливою перевагою досліджуваного підприємства є те, що окремі складові маркетингової політики не функціонують ізольовано. Так, асортиментна політика підсилюється ціновими інструментами, збутова – сервісними рішеннями, а комунікаційна – програмами лояльності та цифровими сервісами. Саме така інтегрованість забезпечує формування для клієнта

комплексної ціннісної пропозиції, що є важливою передумовою підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для кількісного підтвердження результативності реалізації маркетингової політики доцільно проаналізувати динаміку показників, які опосередковано відображають її ефективність. До таких показників належать результати реалізації, прибутковість, продуктивність праці, оборотність активів, ліквідність та окремі структурні характеристики майна підприємства. Відповідні дані наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників, що характеризують результативність маркетингової політики підприємства

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	Абсолютне 2024-2022	Відносне 2024/2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20152149	25554155	28754171	8602022	142,69
Валовий прибуток, тис. грн	3036873	4373127	4818707	1781834	158,68
Операційний прибуток, тис. грн	1121325	482487	561525	-559800	50,08
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-658322	-422555	108133	766455	116,43
Рентабельність продажів, %	-3,27	-1,65	0,38	3,65	-
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5956,89	8153,85	9125,41	3168,52	153,19
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	2,81	3,29	3,08	0,27	109,61
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	6,53	8,15	8,71	2,18	133,38
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,76	0,81	0,12	117,39
Частка оборотних активів у загальній вартості майна	0,55	0,63	0,66	0,11	120,00

Джерело: складено автором за результатами розрахунків у п. 2.1.

Згідно з табл. 2.8, у 2022–2024 рр. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» демонструвало загалом позитивну динаміку показників, що характеризують результативність маркетингової політики. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на 8602022 тис. грн, або на 42,69 %, а валовий прибуток

– на 1781834 тис. грн, або на 58,68 %. Це дає підстави стверджувати, що маркетингові інструменти підприємства сприяли розширенню обсягів діяльності та підвищенню результативності продажів.

Позитивною є також динаміка чистого фінансового результату, який змінився від збитку в 2022 р. до прибутку в 2024 р. Показник рентабельності продажів також покращився: з від'ємного значення -3,27 % у 2022 р. до позитивного 0,38 % у 2024 р. Це свідчить про підвищення загальної результативності господарської діяльності підприємства та опосередковано підтверджує ефективність його маркетингової політики.

Окремої уваги заслуговує зростання продуктивності праці на 53,19 %, що відображає підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 6,53 до 8,71 обороту, тобто на 33,38 %, що вказує на прискорення товарного обігу та ефективніше використання мобільної частини активів. Покращення коефіцієнта поточної ліквідності та зростання частки оборотних активів у загальній вартості майна також підтверджують посилення гнучкості підприємства у фінансовому та операційному аспектах.

Отже, наведені у табл. 2.8 показники дають підстави стверджувати, що реалізація маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у досліджуваному періоді супроводжувалася покращенням низки ключових результативних параметрів діяльності. Хоча окремі показники, зокрема операційний прибуток, у 2024 р. ще не досягли рівня 2022 р., загальна тенденція свідчить про позитивний вплив маркетингової політики на економічні результати підприємства.

Для більш чіткого встановлення зв'язку між окремими складовими маркетингової політики та рівнем конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити відповідні напрями впливу. Такий підхід дозволяє не лише описати наявні інструменти маркетингу, а й показати, через які саме результати вони трансформуються у конкурентні переваги. Узагальнену оцінку такого впливу наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка впливу маркетингової політики на показники конкурентоспроможності підприємства

Складова маркетингової політики	Показник-результат	Динаміка / прояв	Вплив на конкурентоспроможність
Асортиментна політика	Чистий дохід від реалізації	Зріс на 42,69% у 2024 р. порівняно з 2022 р.	Розширення товарної пропозиції та її відповідність попиту підсилюють ринкові позиції
Цінова політика	Валовий прибуток	Зріс на 58,68%	Поєднання «ціна/якість» та акційних механізмів підтримує привабливість підприємства
Збутова політика	Оборотність оборотних активів	Зросла з 6,53 до 8,71 обороту	Швидший рух товарних потоків підвищує ефективність збуту
Комунікаційна політика	Темпи зростання доходу та повторні покупки	Позитивна динаміка доходу, використання персоналізованих пропозицій	Підтримує інтерес клієнтів та їх утримання
Сервісна політика	Продуктивність праці	Зросла на 53,19 %	Підвищення ефективності обслуговування сприяє зростанню результативності діяльності
Digital-складова та лояльність	Ліквідність, зручність закупівлі, клієнтський досвід	Покращення коефіцієнтів ліквідності, функціонування mCompanion і FAST LINE	Посилює конкурентні переваги через зручність, швидкість і персоналізацію

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.9, кожна складова маркетингової політики підприємства пов'язана з певним результативним показником, що впливає на конкурентоспроможність. Так, асортиментна політика корелює зі зростанням чистого доходу від реалізації, цінова – зі збільшенням валового прибутку, збутова – з підвищенням оборотності оборотних активів, сервісна – зі зростанням продуктивності праці, а digital-складова та програми лояльності – з покращенням ліквідності, зручності закупівлі та клієнтського досвіду.

Особливо важливим є те, що вплив маркетингової політики на конкурентоспроможність має комплексний характер. Підприємство не

обмежується лише розширенням асортименту або використанням цінових інструментів, а поєднує товарні, цінові, збутові, комунікаційні та цифрові рішення. Саме це дозволяє забезпечувати стійкий інтерес клієнтів, утримувати їх, підвищувати ефективність обслуговування та посилювати ринкові позиції.

Таким чином, результати аналізу, узагальнені в табл. 2.7–2.9, дають підстави зробити висновок, що маркетингова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є достатньо розвиненою, багатокомпонентною та орієнтованою на підтримання конкурентоспроможності підприємства. Її реалізація забезпечує не лише зростання обсягів реалізації та покращення фінансових результатів, а й формує довгострокові конкурентні переваги через зручність, омніканальність, сервіс, персоналізацію та орієнтацію на різні групи клієнтів. Разом із тим результати аналізу свідчать про доцільність подальшого пошуку напрямів удосконалення маркетингової політики, що стане предметом розгляду в наступному розділі роботи.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що маркетингова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» має безпосередній вплив на рівень його конкурентоспроможності. Використання широкого асортименту, гнучких цінових інструментів, омніканальних каналів збуту, цифрових сервісів, програм лояльності та сервісної підтримки сприяло зростанню чистого доходу від реалізації, покращенню прибутковості, підвищенню оборотності ресурсів і зміцненню ринкових позицій підприємства. У свою чергу, персоналізовані пропозиції, зручність закупівлі, доставка та цифрові рішення позитивно впливають на розширення клієнтської бази, підвищення лояльності споживачів і сервісну привабливість компанії. Отже, причинно-наслідковий зв'язок у даному випадку проявляється через ланцюг: маркетингові інструменти → покращення ринкових і фінансових параметрів → підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У результаті аналізу встановлено, що сильними сторонами маркетингової політики підприємства є широта асортименту, професійна орієнтація на HoReCa та бізнес-клієнтів, розвиток омніканальних каналів збуту, використання

цифрових сервісів, програми лояльності та сервісна підтримка покупців. Найбільш ефективними інструментами виявилися асортиментна, збутова та digital-складова маркетингової політики, оскільки саме вони найбільш помітно пов'язані зі зростанням доходу, оборотності активів і клієнтської зручності. Водночас окремі аспекти потребують удосконалення, зокрема подальше підвищення операційної результативності, посилення прибутковості та більш глибока інтеграція маркетингових рішень із завданнями довгострокового зміцнення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

3.1 Визначення ключових проблем і факторів впливу на ефективність маркетингової політики ТОВ «КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

На основі результатів другого розділу в даному підрозділі визначимо ключові проблеми маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», виявимо наявні господарські резерви підвищення її ефективності, а також дослідимо чинники, що впливають на результативність маркетингової політики та рівень конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від аналітичного опису сучасного стану підприємства до обґрунтування напрямів його подальшого розвитку. Особливого значення набуває виявлення тих внутрішніх можливостей і проблемних аспектів, які безпосередньо визначають перспективи удосконалення маркетингової політики в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища.

У результаті аналізу, проведеного в розділі 2, встановлено, що маркетингова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» має комплексний характер і охоплює асортиментну, цінову, збутову, комунікаційну, сервісну та digital-складову. До сильних сторін підприємства слід віднести широкий асортимент товарів, орієнтацію на професійних клієнтів сегмента HoReCa і бізнес-користувачів, розвиток власних торгових марок, омніканальність збуту, використання програм лояльності та сучасних цифрових сервісів. Позитивними тенденціями є зростання чистого доходу від реалізації, валового прибутку, продуктивності праці, оборотності оборотних активів, а також покращення чистого фінансового результату. Разом із тим аналіз показав і наявність стримувальних чинників, серед яких найбільш суттєвими є від'ємний

власний капітал, недостатній рівень фінансової стійкості, зниження операційного прибутку порівняно з базовим роком, а також потреба в подальшому посиленні результативності окремих маркетингових інструментів.

З урахуванням проведеного аналізу до ключових проблем маркетингової політики підприємства доцільно віднести, насамперед, недостатній рівень операційної результативності, що свідчить про неповне використання потенціалу маркетингових заходів у формуванні поточного прибутку. Важливою проблемою залишається також потреба в подальшому підвищенні прибутковості діяльності, оскільки позитивні зміни фінансового результату ще не супроводжуються достатнім запасом фінансової стійкості. Окрему увагу слід приділити недостатній фінансовій стійкості підприємства, що обмежує можливості гнучкого розвитку маркетингових інструментів у довгостроковій перспективі. Крім того, потребують подальшого розвитку персоналізація маркетингових рішень, підвищення ефективності окремих каналів збуту та комунікації, а також зміцнення довгострокових конкурентних переваг на основі глибшої інтеграції сервісу, digital-рішень і лояльності клієнтів.

Разом із проблемними аспектами аналіз дозволяє виявити і вагомі господарські резерви підвищення ефективності маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». До таких резервів слід віднести можливості подальшого зростання доходу від реалізації за рахунок розширення клієнтської бази, підвищення інтенсивності повторних закупівель і більш повного використання омніканальних каналів взаємодії з покупцями. Важливими є резерви підвищення валового та операційного прибутку, які можуть бути реалізовані через оптимізацію цінових рішень, розвиток власних торгових марок, покращення структури продажів і підвищення ефективності маркетингових витрат. Значний потенціал має прискорення оборотності активів і оборотних активів, що сприятиме більш інтенсивному використанню ресурсної бази підприємства.

Окрему групу резервів формують можливості підвищення ефективності digital-інструментів, оскільки сучасні цифрові сервіси, мобільний застосунок,

програми лояльності та персоналізовані комунікації можуть бути ще активніше використані для утримання клієнтів і стимулювання обсягів закупівель. Також резервами розвитку є підвищення рівня лояльності клієнтів, удосконалення сервісної підтримки та покращення омніканальної взаємодії, що особливо важливо для професійних клієнтів і сегмента HoReCa. Реалізація зазначених резервів дозволить не лише зміцнити ринкові позиції підприємства, а й забезпечити зростання результативності його маркетингової політики у перспективі.

У даному підрозділі доцільно застосувати ретроспективний детермінований факторний аналіз, оскільки дослідження спрямоване на виявлення причин змін результативних показників маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у динаміці за 2020–2024 рр. Ретроспективний характер аналізу зумовлений тим, що оцінювання здійснюється на основі фактичних даних за попередні періоди, що дозволяє простежити тенденції розвитку підприємства, встановити зміни у результативності маркетингової політики та визначити чинники, які найбільше вплинули на ці зміни.

Вибір саме детермінованого факторного аналізу обумовлений тим, що він дає змогу дослідити вплив окремих чинників на результативний показник через чітко визначені функціональні залежності між ними. Для теми даної кваліфікаційної роботи це є найбільш доцільним, оскільки ефективність маркетингової політики може бути оцінена через систему кількісно вимірюваних показників, зокрема чистий дохід від реалізації, валовий прибуток, продуктивність праці, оборотність активів та інші індикатори, між якими існує прямий аналітичний зв'язок. Застосування такого підходу дозволяє не лише зафіксувати сам факт зміни результативного показника, а й кількісно визначити внесок кожного фактора у його зміну.

Водночас слід зазначити, що стохастичний аналіз, який ґрунтується на виявленні кореляційних залежностей між показниками, у даному дослідженні не є основним. Це пояснюється, по-перше, обмеженим часовим рядом

спостережень, а по-друге, практичною спрямованістю підрозділу на виявлення конкретних внутрішніх резервів підвищення ефективності маркетингової політики. Отже, використання ретроспективного детермінованого факторного аналізу є методично обґрунтованим і найбільш придатним для дослідження впливу організаційних та економічних чинників на результативність маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2020–2024 рр.

Перед проведенням факторного аналізу доцільно сформулювати таблицю вихідних даних, у якій буде подано результативний показник та фактори, що безпосередньо впливають на його зміну. Для дослідження ефективності маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» як результативний показник доцільно обрати чистий дохід від реалізації, оскільки саме він найбільш повно відображає підсумковий ефект маркетингової діяльності підприємства. Як факторні змінні доцільно використати показники, які характеризують ресурсну базу, інтенсивність її використання та структуру активів.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для факторного аналізу чистого доходу від реалізації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2020–2024 рр.

Рік	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Активоозброєність праці, тис. грн/особу	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів
2020	21464254	3497	1927,16	6,12
2021	22944347	3408	2138,15	5,34
2022	20152149	3383	2120,16	6,53
2023	25554155	3134	2481,22	8,15
2024	28754171	3151	2958,46	8,71

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Для кількісного визначення впливу окремих чинників на зміну чистого доходу від реалізації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно побудувати факторну модель, яка відображає взаємозв'язок між результативним показником та основними факторами його формування. Оскільки чистий дохід від реалізації є одним із найбільш узагальнюючих показників результативності

маркетингової політики підприємства, його зміна може бути пояснена впливом трудових, ресурсних та інтенсивних чинників. З огляду на це для подальшого аналізу доцільно використати детерміновану мультиплікативну модель, яка дає змогу кількісно оцінити внесок кожного фактора у зміну результативного показника та виявити основні резерви підвищення ефективності маркетингової політики підприємства.

$$\text{ЧД} = \text{Ч} \times \text{АП} \times \text{К}_{\text{об.акт.}}$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації, тис. грн;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу, ос.;

АП – активозброєність праці, тис. грн/ос.;

$\text{К}_{\text{об.акт.}}$ – коефіцієнт оборотності активів.

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації за 2021–2020 рр.

1. Загальна зміна результативного показника

$$\Delta\text{ЧД} = 22944347 - 21464254 = 1480093 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації збільшився на 1480093 тис. грн.

2. Вплив зміни середньооблікової чисельності персоналу

$$\text{ЧД}_{\text{ум.1}} = 3408 \times 1927,16 \times 3,18 = 20917980 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ч}} = 20917980 - 21464254 = -546274 \text{ тис. грн}$$

Отже, скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 3497 до 3408 осіб зумовило зменшення чистого доходу від реалізації на 546274 тис. грн.

3. Вплив зміни активозброєності праці

$$\text{ЧД}_{\text{ум.2}} = 3408 \times 2138,15 \times 3,18 = 23208166 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ап}} = 23208166 - 20917980 = 2290186 \text{ тис. грн}$$

Отже, зростання активозброєності праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зумовило збільшення чистого доходу від реалізації на 2290186 тис. грн.

4. Вплив зміни коефіцієнта оборотності активів

$$\text{ЧД}_{\text{ум.3}} = 3408 \times 2138,15 \times 3,15 = 22944347 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{об.акт.}} = 22944347 - 23208166 = -263819 \text{ тис. грн}$$

Отже, зниження коефіцієнта оборотності активів у 2021 р. порівняно з 2020 р. спричинило зменшення чистого доходу від реалізації на 263819 тис. грн.

За результатами проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що збільшення чистого доходу від реалізації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 1480093 тис. грн було забезпечене насамперед зростанням активозброєності праці, вплив якого становив 2290186 тис. грн. Натомість скорочення середньооблікової чисельності персоналу та зниження коефіцієнта оборотності активів мали негативний вплив і зменшили можливий приріст доходу відповідно на 546274 тис. грн та 263819 тис. грн. Таким чином, у 2021 р. головним позитивним чинником зростання результативності маркетингової політики підприємства стало підвищення ресурсної забезпеченості праці, тоді як стримувальними факторами були скорочення персоналу та деяке уповільнення оборотності активів.

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації за 2022–2021 рр.

Для проведення аналізу використаємо такі вихідні дані:

1. Загальна зміна результативного показника

$$\Delta\text{ЧД} = \text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_0$$

$$\Delta\text{ЧД} = 20152149 - 22944347 = -2792198 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2022 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації зменшився на 2792198 тис. грн.

2. Вплив зміни середньооблікової чисельності персоналу

$$\text{ЧД}_{\text{ум.1}} = \text{Ч}_1 \times \text{АП}_0 \times \text{К}_{\text{об.акт0}}$$

$$\text{ЧД}_{\text{ум.1}} = 3383 \times 2138,15 \times 3,15 = 22776038 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ч}} = 22776038 - 22944347 = -168309 \text{ тис. грн}$$

Отже, скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 3408 до 3383 осіб зумовило зменшення чистого доходу від реалізації на 168309 тис. грн. Розрахунки умовного доходу при зміні чисельності дають значення близько 22776038 тис. грн, а вплив фактора – близько –168312 тис. грн.

3. Вплив зміни активозброєності праці

$$\text{ЧД}_{\text{ум.2}} = \text{Ч}_1 \times \text{АП}_1 \times \text{К}_{\text{об.акт0}}$$

$$\text{ЧД}_{\text{ум.2}} = 3383 \times 2120,16 \times 3,15 = 22587456 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ап}} = 22587456 - 22776038 = -188583 \text{ тис. грн}$$

Отже, зниження активозброєності праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. зумовило зменшення чистого доходу від реалізації на 188583 тис. грн.

4. Вплив зміни коефіцієнта оборотності активів

$$\text{ЧД}_{\text{ум.3}} = \text{Ч}_1 \times \text{АП}_1 \times \text{К}_{\text{об.акт1}}$$

$$\text{ЧД}_{\text{ум.3}} = 3383 \times 2120,16 \times 2,81 = 20152149 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{об.акт.}} = 20152149 - 22587456 = -2435303 \text{ тис. грн}$$

Отже, основний негативний вплив на зміну чистого доходу від реалізації у 2022 р. справило зниження коефіцієнта оборотності активів, яке зумовило скорочення доходу приблизно на 2435303 тис. грн.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що зменшення чистого доходу від реалізації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 2792198 тис. грн було зумовлене впливом усіх трьох факторів, однак найбільший негативний вплив мало саме зниження коефіцієнта оборотності активів. Менший, але також від’ємний вплив справили скорочення чисельності персоналу та зниження активозброєності праці. Таким чином, у 2022 р. основним стримувальним чинником результативності маркетингової політики підприємства було зниження інтенсивності використання ресурсної бази, що негативно позначилося на динаміці чистого доходу від реалізації.

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації за 2023–2022 рр.

1. Загальна зміна результативного показника

$$\Delta\text{ЧД} = 25554155 - 20152149 = 5402006 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2023 р. порівняно з 2022 р. чистий дохід від реалізації збільшився на 5402006 тис. грн.

2. Вплив зміни середньооблікової чисельності персоналу

$$\text{ЧД}_{\text{ум.1}} = 3134 \times 2120,16 \times 2,81 = 18668382 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ч}} = 18668382 - 20152149 = -1483767 \text{ тис. грн}$$

Отже, скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 3383 до 3134 осіб зумовило зменшення чистого доходу від реалізації на 1483767 тис. грн.

3. Вплив зміни активозброєності праці

$$\text{ЧД}_{\text{ум.2}} = 3134 \times 2481,22 \times 2,81 = 21849107 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ап}} = 21849107 - 18668382 = 3180725 \text{ тис. грн}$$

Отже, зростання активозброєності праці у 2023 р. порівняно з 2022 р. зумовило збільшення чистого доходу від реалізації на 3180725 тис. грн.

4. Вплив зміни коефіцієнта оборотності активів

$$\text{ЧД}_{\text{ум.з}} = 3134 \times 2481,22 \times 3,29 = 25554155 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{об.акт.}} = 25554155 - 21849107 = 3705048 \text{ тис. грн}$$

Отже, зростання коефіцієнта оборотності активів у 2023 р. порівняно з 2022 р. забезпечило збільшення чистого доходу від реалізації на 3705048 тис. грн.

За результатами проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що збільшення чистого доходу від реалізації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 5402006 тис. грн було забезпечене позитивним впливом двох основних факторів – зростання активозброєності праці та підвищення коефіцієнта оборотності активів. Найбільший позитивний вплив мало саме підвищення оборотності активів, яке забезпечило приріст доходу на 3705048 тис. грн, тоді як зростання активозброєності праці сприяло збільшенню доходу на 3180725 тис. грн. Водночас скорочення середньооблікової чисельності персоналу мало негативний вплив і зменшило можливий приріст доходу на 1483767 тис. грн. Таким чином, у 2023 р. ключовими чинниками зростання результативності маркетингової політики підприємства стали підвищення ресурсної забезпеченості праці та інтенсифікація використання активів.

Факторний аналіз чистого доходу від реалізації за 2024–2023 рр.

1. Загальна зміна результативного показника

$$\Delta\text{ЧД} = 28754171 - 25554155 = 3200016 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2024 р. порівняно з 2023 р. чистий дохід від реалізації збільшився на 3200016 тис. грн.

2. Вплив зміни середньооблікової чисельності персоналу

$$\text{ЧД}_{\text{ум.1}} = 3151 \times 2481,22 \times 3,29 = 25692710 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ч}} = 25692710 - 25554155 = 138555 \text{ тис. грн}$$

Отже, збільшення середньооблікової чисельності персоналу з 3134 до 3151 осіб зумовило зростання чистого доходу від реалізації на 138555 тис. грн.

3. Вплив зміни активозброєності праці

$$\text{ЧД}_{\text{ум.2}} = 3151 \times 2958,46 \times 3,29 = 30635867 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{ап}} = 30635867 - 25692710 = 4943157 \text{ тис. грн}$$

Отже, зростання активозброєності праці у 2024 р. порівняно з 2023 р. зумовило збільшення чистого доходу від реалізації на 4943157 тис. грн.

4. Вплив зміни коефіцієнта оборотності активів

$$\text{ЧД}_{\text{ум.3}} = 3151 \times 2958,46 \times 3,08 = 28754171 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{об.акт.}} = 28754171 - 30635867 = -1881696 \text{ тис. грн}$$

Зниження коефіцієнта оборотності активів у 2024 р. порівняно з 2023 р. зумовило зменшення чистого доходу від реалізації на 1881696 тис. грн.

За результатами проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що збільшення чистого доходу від реалізації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 3200016 тис. грн було забезпечене насамперед зростанням активозброєності праці, вплив якого становив 4943157 тис. грн. Додатковий позитивний вплив мало незначне збільшення середньооблікової чисельності персоналу, що забезпечило приріст доходу на 138555 тис. грн. Водночас зниження коефіцієнта оборотності активів мало

суттєвий негативний вплив і зменшило можливий приріст доходу на 1881696 тис. грн. Таким чином, у 2024 р. ключовим чинником зростання результативності маркетингової політики підприємства стало підвищення ресурсної забезпеченості праці, тоді як стримувальним фактором виступило певне уповільнення інтенсивності використання активів.

Отже, проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», визначити основні фактори впливу на її ефективність та встановити наявні господарські резерви підвищення результативності діяльності підприємства. За результатами ретроспективного детермінованого факторного аналізу доведено, що вирішальний вплив на зміну чистого доходу від реалізації мали рівень активізованості праці та коефіцієнт оборотності активів, тоді як зміни чисельності персоналу мали менш вагомий, але також відчутний вплив. Це дає підстави стверджувати, що подальше вдосконалення маркетингової політики підприємства має бути спрямоване насамперед на підвищення інтенсивності використання ресурсів, розвиток омніканальних і цифрових інструментів, посилення персоналізації маркетингових рішень та зміцнення довгострокових конкурентних переваг.

3.2 Розробка та економічне обґрунтування пропозицій щодо розвитку маркетингової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

Загальна логіка вдосконалення маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» повинна ґрунтуватися на усуненні проблем, виявлених у попередньому підрозділі, та реалізації наявних господарських резервів. Зокрема, недостатній рівень операційної результативності обумовлює потребу в активізації тих маркетингових інструментів, які здатні підвищити віддачу від

продажів і прискорити оборотність ресурсів. Потреба у зростанні прибутковості вимагає розробки рішень, спрямованих на підвищення ефективності цінової, асортиментної та збутової політики. Необхідність посилення персоналізації маркетингових рішень зумовлює доцільність розвитку digital-інструментів і програм лояльності, орієнтованих на різні сегменти клієнтів. Водночас наявність резервів омніканальних продажів, потреба у підвищенні лояльності клієнтів та зміцненні конкурентних переваг свідчать про доцільність поєднання сервісних, комунікаційних і цифрових рішень у межах єдиної системи розвитку маркетингової політики підприємства.

Подальше вдосконалення маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно пов'язувати із заходами, спрямованими на підвищення персоналізації взаємодії з клієнтами, посилення ефективності омніканальних продажів, активізацію програм лояльності, покращення сервісного обслуговування та зміцнення позицій власних торгових марок. Саме такі напрями можуть забезпечити одночасно зростання економічної результативності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням результатів попереднього аналізу для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» доцільно запропонувати кілька взаємопов'язаних напрямів розвитку маркетингової політики, які сприятимуть підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій. Найбільш обґрунтованими для досліджуваного підприємства є: удосконалення програми лояльності та системи персоналізованих пропозицій для бізнес-клієнтів; посилення digital-комунікацій та аналітики клієнтської поведінки; розвиток омніканальної взаємодії через мобільний застосунок, доставку й онлайн-замовлення; а також активізація просування власних торгових марок як інструменту цінової та асортиментної переваги.

Першою пропозицією є удосконалення програми лояльності та персоналізованих пропозицій для бізнес-клієнтів. Зміст цього заходу полягає у поглибленні сегментації клієнтської бази та формуванні більш адресних індивідуальних пропозицій залежно від профілю клієнта, обсягу закупівель,

частоти покупок і товарних уподобань. Механізм реалізації передбачає активніше використання даних програми лояльності, історії замовлень і цифрових каналів комунікації для генерації персоналізованих акційних пакетів. До впровадження цього заходу мають бути залучені маркетинговий підрозділ, відділ клієнтської аналітики, ІТ-служба та підрозділи, відповідальні за роботу з бізнес-клієнтами. Основними ресурсами тут виступатимуть інформаційні бази, CRM-інструменти, аналітичне програмне забезпечення та організаційні витрати на налаштування відповідних механізмів. Реалізація заходу повинна позитивно вплинути на частоту повторних покупок, середній чек, дохід від реалізації та рівень лояльності клієнтів. Доцільність цього напрямку пояснюється тим, що саме персоналізація сьогодні є одним із найважливіших чинників утримання клієнтів у конкурентному середовищі.

Другою пропозицією є посилення digital-комунікацій і аналітики клієнтської поведінки. Її зміст полягає у більш активному використанні цифрових каналів для інформування клієнтів про акції, спеціальні пропозиції, нові товари та сервіси, а також у глибшому аналізі реакції клієнтів на маркетингові стимули. Практична реалізація заходу може передбачати удосконалення мобільного застосунку, підвищення якості персоналізованих повідомлень, регулярний аналіз поведінкових даних та адаптацію маркетингових комунікацій до окремих клієнтських сегментів. До цього процесу мають бути залучені маркетинговий відділ, digital-напрямок, ІТ-підрозділ і менеджери з клієнтських комунікацій. Необхідними ресурсами є наявна цифрова інфраструктура, програмні засоби аналітики та кадровий потенціал. Очікуваний вплив такого заходу проявиться у підвищенні ефективності комунікацій, зростанні конверсії маркетингових повідомлень, зміцненні зацікавленості клієнтів і покращенні результативності маркетингових витрат. Доцільність цього напрямку пов'язана з тим, що підприємство вже має розвинуту цифрову основу, але потребує її більш результативного використання.

Третім напрямком є розвиток омніканальної взаємодії через мобільний застосунок, доставку й онлайн-замовлення. Його зміст полягає у поглибленні

інтеграції офлайн- і онлайн-каналів продажу для забезпечення максимальної зручності клієнта на всіх етапах закупівлі. Механізм реалізації може включати спрощення повторного замовлення через застосунок, удосконалення цифрового супроводу доставки, розширення функціоналу онлайн-кабінету клієнта та підвищення синхронізації між торговельними центрами, доставкою і цифровими сервісами. До реалізації заходу мають бути залучені ІТ-підрозділ, логістичний департамент, відділ продажів і маркетинговий підрозділ. Необхідними ресурсами виступатимуть програмні доопрацювання, організаційні витрати та координація дій між різними функціональними ланками. Очікується, що такий захід позитивно вплине на зростання обсягу продажів, прискорення оборотності оборотних активів, підвищення задоволеності клієнтів і розширення клієнтської бази. Доцільність цього напрямку визначається тим, що омніканальність уже є сильною стороною METRO, але саме її подальше посилення може стати джерелом додаткових конкурентних переваг.

Четвертою пропозицією є активізація просування власних торгових марок як інструменту цінової та асортиментної переваги. Зміст цього заходу полягає у розширенні комунікаційної підтримки власних брендів підприємства, підвищенні їх видимості в цифрових та офлайн-каналах, а також у посиленні акценту на їхніх перевагах для професійних клієнтів. Реалізація такого заходу передбачає поєднання асортиментної, цінової та комунікаційної політики: спеціальні акційні пропозиції, тематичні добірки товарів, просування через застосунок, каталоги, персоналізовані рекомендації та візуальне виділення у торговельному просторі. У впровадженні мають брати участь маркетинговий відділ, комерційний департамент, підрозділи мерчандайзингу та digital-напрям. Потрібними ресурсами є рекламно-комунікаційний бюджет, наявна товарна база власних марок і інструменти просування. Очікується, що цей захід позитивно вплине на валовий прибуток, прибутковість продажів, привабливість асортименту та зміцнення унікальної ринкової пропозиції підприємства. Саме тому він є доцільним для METRO як для мережі, що поєднує цінову конкурентоспроможність із професійною орієнтацією на бізнес-клієнтів.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вирішення тих проблем, які були виявлені у процесі попереднього аналізу. Їх реалізація орієнтована не лише на зростання окремих фінансово-економічних показників, а й на зміцнення лояльності клієнтів, покращення сервісної привабливості, розширення омніканальних продажів і посилення конкурентних переваг підприємства.

Розглянемо впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій у межах програми лояльності для бізнес-клієнтів. Саме цей захід не потребує створення принципово нової інфраструктури, оскільки спирається на вже наявні в підприємства цифрові інструменти, програму лояльності, клієнтську базу та мобільний застосунок. Саме тому його впровадження можна розглядати як реалістичний і практично доцільний напрям розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

Зміст запропонованого заходу полягає у формуванні для бізнес-клієнтів персоналізованих цифрових пропозицій залежно від профілю клієнта, історії закупівель, частоти замовлень, товарних уподобань та належності до певного сегмента. Йдеться не лише про надання стандартних акційних повідомлень, а про розробку більш точних індивідуальних пакетів пропозицій, які будуть релевантними для конкретного клієнта. Очікується, що це дозволить підвищити ефективність комунікацій, збільшити середній обсяг закупівлі, активізувати повторні замовлення та посилити довгострокову лояльність клієнтів.

Реалізацію заходу доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести сегментацію клієнтської бази та визначити групи бізнес-клієнтів за такими критеріями, як обсяг закупівель, частота замовлень, товарна спеціалізація та рівень активності у цифрових каналах. На другому етапі слід сформувати шаблони персоналізованих пропозицій і визначити перелік товарів, акційних пакетів або бонусних умов, які будуть використовуватися для кожного сегмента. Третій етап має передбачати технічне налаштування розсилок, повідомлень у мобільному застосунку та інтеграцію персоналізованих пропозицій у систему лояльності. На четвертому етапі доцільно запуснути

тестове впровадження для окремої групи клієнтів і за його результатами скоригувати параметри програми. Завершальним етапом має стати повномасштабне впровадження заходу та подальший моніторинг його результативності.

До реалізації запропонованого заходу мають бути залучені кілька функціональних підрозділів підприємства. Маркетинговий підрозділ відповідатиме за зміст персоналізованих пропозицій, сегментацію та планування комунікацій. IT-підрозділ забезпечуватиме технічну реалізацію та інтеграцію необхідних змін у цифрові сервіси підприємства. Підрозділи, що відповідають за програму лояльності та роботу з бізнес-клієнтами, виконуватимуть функцію координації комунікацій і контролю результатів. Організаційні зміни в межах підприємства будуть мінімальними, оскільки йдеться не про створення нової системи, а про удосконалення вже існуючих інструментів маркетингової взаємодії.

Впровадження заходу доцільно здійснювати з використанням наявних цифрових сервісів підприємства, насамперед мобільного застосунку, програми лояльності, CRM-даних та каналів цифрового інформування клієнтів. Це дозволяє скоротити витрати на реалізацію та підвищити швидкість впровадження. Орієнтовний термін реалізації такого заходу може становити від трьох до шести місяців, що є достатнім для проведення сегментації, технічного налаштування, тестування та запуску оновленої системи персоналізованих digital-пропозицій.

Очікуваний управлінський результат від впровадження цього заходу полягає у підвищенні адресності маркетингової політики, покращенні якості взаємодії з клієнтами та посиленні ефективності використання цифрових комунікаційних інструментів. У стратегічному вимірі це має сприяти підвищенню доходу від реалізації, зростанню частоти повторних закупівель, покращенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних переваг підприємства. Саме тому зазначений захід є найбільш обґрунтованим для подальшого економічного розрахунку ефекту від його впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Організаційно-управлінське забезпечення впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій для бізнес-клієнтів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Етап реалізації	Зміст робіт	Відповідальні підрозділи	Необхідні ресурси	Очікуваний результат
1. Аналітична підготовка	Сегментація бізнес-клієнтів за обсягом закупівель, частотою замовлень, товарними уподобаннями та рівнем активності	Маркетинговий підрозділ, підрозділ клієнтської аналітики	CRM-дані, база клієнтів, аналітичні інструменти	Формування цільових сегментів для персоналізації пропозицій
2. Розробка персоналізованих пропозицій	Формування пакетів акцій, бонусів, індивідуальних знижок і рекомендацій для окремих груп клієнтів	Маркетинговий підрозділ, відділ роботи з бізнес-клієнтами	Дані про асортимент, програма лояльності, маркетингові матеріали	Підготовка релевантних пропозицій для кожного сегмента
3. Технічне налаштування	Інтеграція персоналізованих пропозицій у мобільний застосунок, цифрові канали інформування та систему лояльності	ІТ-підрозділ, digital-напрямок	Програмне забезпечення, CRM, мобільний застосунок, технічна підтримка	Створення технічної можливості для автоматизованого впровадження
4. Тестове впровадження	Запуск системи для окремої групи клієнтів, аналіз реакції та коригування параметрів	Маркетинговий підрозділ, ІТ-підрозділ, відділ роботи з клієнтами	Тестова вибірка клієнтів, аналітичні звіти	Перевірка ефективності механізму персоналізації
5. Повномасштабне впровадження	Запуск оновленої системи для всієї цільової групи бізнес-клієнтів	Маркетинговий підрозділ, ІТ-підрозділ, служба підтримки клієнтів	Організаційна координація, цифрові канали комунікації	Підвищення результативності маркетингової політики
6. Контроль і оцінка результатів	Моніторинг частоти покупок, середнього чека, обсягу продажів і рівня лояльності	Маркетинговий підрозділ, фінансово-аналітичний підрозділ	Звіти CRM, дані продажів, аналітичні показники	Оцінка економічного ефекту та подальше вдосконалення заходу

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.2 свідчать, що впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій не потребує кардинальної перебудови управлінської системи підприємства, а може бути реалізоване на основі вже наявних цифрових сервісів, клієнтської бази та програми лояльності. Це підтверджує практичну доцільність запропонованого заходу та створює підґрунтя для подальшого економічного обґрунтування його результативності.

Для обґрунтування доцільності впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій у межах програми лояльності для бізнес-клієнтів необхідно визначити прогностні зміни основних показників діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». Оскільки запропонований захід спрямований на підвищення адресності маркетингового впливу, зростання повторних закупівель і активізацію клієнтської взаємодії, його очікуваний ефект доцільно пов'язувати насамперед зі зростанням доходу від реалізації, покращенням прибутковості, підвищенням ефективності використання ресурсів та посиленням окремих параметрів конкурентоспроможності. Як базу для прогнозування доцільно використати фактичні показники 2024 р. як найбільш актуальні та репрезентативні.

При прогнозуванні доцільно виходити з помірковано-консервативного сценарію, за якого персоналізовані digital-пропозиції не спричиняють різкого стрибка результатів, але забезпечують стабільне покращення окремих показників. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки підприємство вже має розвинуту цифрову інфраструктуру, програму лояльності та клієнтську базу, а отже запропонований захід не створює новий маркетинговий механізм, а підвищує результативність уже існуючих інструментів. У зв'язку з цим прогнозовані зміни доцільно визначити на рівні: приріст чистого доходу від реалізації – 3,5 %, валового прибутку – 4,0 %, операційного прибутку – 8,0 %, продуктивності праці – 3,0 %, коефіцієнта оборотності оборотних активів – 2,5 %, а рентабельності продажів – підвищення на 0,12 відсоткового пункту.

Для систематизації прогностних змін основних показників діяльності сформуємо табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозні зміни показників діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» в результаті впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій

Показник	Фактичне значення 2024 р.	Прогнозна зміна	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	28754171	+3,5%	29760567	+1006396
Валовий прибуток, тис. грн	4818707	+4,0%	5011455	+192748
Операційний прибуток, тис. грн	561525	+8,0%	606447	+44922
Продуктивність праці, тис. грн/особу	9125,41	+3,0%	9399,17	+273,76
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	8,71	+2,5%	8,93	+0,22
Рентабельність продажів, %	0,38	+0,12	0,50	+0,12

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.3, найбільш вагомим очікуваним результатом упровадження запропонованого заходу є зростання чистого доходу від реалізації на 1006396 тис. грн, що обумовлено активізацією повторних закупівель, підвищенням релевантності пропозицій та покращенням взаємодії з бізнес-клієнтами. Прогнозований приріст валового прибутку на 192748 тис. грн пояснюється очікуваним збільшенням обсягів продажів і кращим використанням клієнтської аналітики при формуванні персоналізованих пропозицій. Зростання операційного прибутку на 44922 тис. грн свідчить про те, що запропонований захід може позитивно вплинути не лише на масштаб реалізації, а й на загальну результативність операційної діяльності.

Позитивний прогноз також стосується показників ефективності використання ресурсів. Підвищення продуктивності праці до 9399,17 тис. грн/особу свідчить про зростання віддачі від трудового потенціалу без необхідності суттєвого збільшення чисельності персоналу. Одночасно прискорення оборотності оборотних активів до 8,93 обороту означає більш інтенсивне використання мобільної частини майна, що є важливим для

торговельного підприємства. Підвищення рентабельності продажів до 0,50 % свідчить про покращення прибутковості реалізації та підтверджує економічну доцільність запропонованого заходу.

Крім кількісних змін, впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій має створити й важливі якісні ефекти, що безпосередньо пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства. До них слід віднести підвищення рівня лояльності клієнтів, посилення привабливості програми лояльності, збільшення частки повторних покупок, покращення клієнтського досвіду та зміцнення цифрової присутності компанії у взаємодії з бізнес-клієнтами. Таким чином, прогнозовані зміни свідчать про те, що запропонований захід може забезпечити не лише покращення економічних показників діяльності, а й позитивно вплинути на довгострокові параметри конкурентоспроможності підприємства.

Для підтвердження доцільності впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій у межах програми лояльності для бізнес-клієнтів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» необхідно визначити очікуваний економічний ефект від реалізації цього заходу. Оскільки запропоноване рішення передбачає використання вже наявної цифрової інфраструктури підприємства, основні витрати будуть пов'язані не зі створенням нової системи, а з її доопрацюванням, налаштуванням аналітичних модулів, підготовкою персоналізованих маркетингових сценаріїв і супроводом впровадження.

Для розрахунку економічного ефекту доцільно врахувати такі елементи витрат:

- доопрацювання CRM та мобільного застосунку;
- аналітичне налаштування сегментації клієнтів;
- розробку шаблонів персоналізованих пропозицій;
- тестування та запуск оновленого digital-механізму;
- супровід і моніторинг результативності заходу.

У межах розрахунку доцільно виходити з того, що сукупні витрати на впровадження заходу становитимуть 420000 грн, у тому числі:

- технічне доопрацювання цифрових сервісів – 180000 грн;

налаштування аналітики та сегментації клієнтів – 95000 грн;
розробка і запуск персоналізованих digital-кампаній – 85000 грн;
тестування, супровід і контроль результатів – 60000 грн.

Як базовий економічний результат доцільно використовувати прогнозований приріст операційного прибутку, оскільки саме цей показник найбільш повно відображає зміну результативності поточної діяльності підприємства під впливом маркетингового заходу. Відповідно до попередніх розрахунків, очікуване збільшення операційного прибутку становить 44922 тис. грн.

Тоді чистий економічний ефект від реалізації заходу визначається як різниця між приростом операційного прибутку та витратами на впровадження:

$$E = \Pi_{\text{дод}} - B$$

де: E – економічний ефект;

$\Pi_{\text{дод}}$ – додатковий операційний прибуток;

B – витрати на впровадження заходу.

$$E = 44922000 - 420000 = 44502000 \text{ грн}$$

Отже, очікуваний чистий економічний ефект від впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій становить 44502 тис. грн.

Для оцінки економічної ефективності заходу доцільно також розрахувати рентабельність витрат на впровадження:

$$R = \frac{E}{B} \times 100\%$$

$$R = \frac{44502000}{420000} \times 100 = 105,95$$

Одержане значення свідчить про дуже високий рівень економічної віддачі від реалізації заходу. Це пояснюється тим, що підприємство вже має

функціонуючу цифрову інфраструктуру, а тому навіть відносно помірні додаткові витрати можуть забезпечити суттєвий приріст результативних показників.

Для повнішої оцінки доцільно визначити і строк окупності витрат:

$$T = \frac{B}{\Pi_{\text{дод}}}$$

$$T = \frac{420000}{44922000} = 0,094 \text{ року}$$

Тобто строк окупності витрат становить менше 2 місяців, що підтверджує високу економічну доцільність запропонованого заходу.

Сформуємо таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від упровадження системи персоналізованих digital-пропозицій для бізнес-клієнтів

Показник	Значення
Витрати на впровадження заходу, грн	420000
Прогнозований приріст операційного прибутку, грн	44922000
Чистий економічний ефект, грн	44502000
Рентабельність витрат на впровадження, %	10595,71
Строк окупності витрат, років	0,094
Строк окупності витрат, місяців	1,13

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій у межах програми лояльності для бізнес-клієнтів є економічно обґрунтованим. Запропонований захід забезпечує суттєвий приріст операційного прибутку за відносно невеликих витрат на впровадження, швидко окупається та створює фінансові передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зіставимо основні показники діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» до та після реалізації запропонованого заходу. Таке порівняння дозволяє оцінити не лише абсолютний приріст окремих показників, а й загальний

вплив заходу на результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

У ролі базових доцільно використовувати фактичні показники 2024 р., оскільки саме вони є найбільш актуальними та відображають сучасний стан функціонування підприємства. Узагальнення результатів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняння основних показників діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» до і після впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій

Показник	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	28754171	29760567	+1006396	3,50
Валовий прибуток, тис. грн	4818707	5011455	+192748	4,00
Операційний прибуток, тис. грн	561525	606447	+44922	8,00
Продуктивність праці, тис. грн/особу	9125,41	9399,17	+273,76	3,00
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	8,71	8,93	+0,22	2,50
Рентабельність продажів, %	0,38	0,50	+0,12	–

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.5, впровадження запропонованого заходу забезпечує позитивні зміни за всіма ключовими показниками. Найбільш вагомим результатом є приріст чистого доходу від реалізації на 1006396 тис. грн, що свідчить про зростання результативності взаємодії з бізнес-клієнтами та активізацію повторних закупівель. Водночас валовий прибуток зростає на 192748 тис. грн, а операційний прибуток – на 44922 тис. грн, що підтверджує економічну ефективність запропонованого заходу.

Позитивні зміни спостерігаються і в показниках ефективності використання ресурсів. Зокрема, продуктивність праці зростає на 273,76 тис. грн/особу, а коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищується на 0,22

обороту, що означає прискорення товарного обігу та більш інтенсивне використання мобільної частини активів. Покращення рентабельності продажів на 0,12 відсоткового пункту також свідчить про підвищення результативності реалізації продукції та загальної прибутковості діяльності підприємства.

Порівняння показників до і після впровадження заходу підтверджує, що система персоналізованих digital-пропозицій має позитивний вплив на основні результати діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». Реалізація цього заходу сприятиме не лише зростанню доходу та прибутку, а й підвищенню ефективності використання ресурсів, посиленню лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Запропонований захід матиме позитивний вплив не лише на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», а й на рівень його конкурентоспроможності. Насамперед це проявиться у підвищенні лояльності бізнес-клієнтів, зростанні частоти повторних закупівель, покращенні зручності взаємодії з підприємством та посиленні персоналізації обслуговування. Усе це сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню привабливості її маркетингової пропозиції порівняно з конкурентами.

Найбільш доцільним для практичного впровадження визначено захід із запровадження системи персоналізованих digital-пропозицій для бізнес-клієнтів у межах програми лояльності, реалізація якого забезпечує приріст доходу, прибутку, покращення показників ефективності використання ресурсів і підвищення лояльності клієнтів. Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованого заходу, його швидку окупність і позитивний вплив на ключові параметри діяльності підприємства. Це дає підстави рекомендувати запропоновані рішення до практичного використання як інструмент подальшого розвитку маркетингової політики та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

ВИСНОВКИ

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації торговельної діяльності, динамічної зміни споживчих переваг і нестабільності ринкового середовища маркетингова політика набуває визначального значення для забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства. Саме вона формує засади ринкової поведінки підприємства, визначає характер його взаємодії зі споживачами, впливає на результативність збуту, силу конкурентних позицій та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та методичні засади маркетингової політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що маркетингову політику доцільно розглядати як системно організовану сукупність принципів, рішень, інструментів і заходів, спрямованих на виявлення та задоволення потреб споживачів, формування привабливої ринкової пропозиції та досягнення економічних результатів підприємства. Визначено, що для торговельного підприємства маркетингова політика має специфічний зміст, оскільки безпосередньо пов'язана з асортиментною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою, а також із сервісом, мерчандайзингом, програмами лояльності та цифровими каналами взаємодії з покупцями.

Обґрунтовано, що причинно-наслідковий зв'язок між маркетинговою політикою та конкурентоспроможністю проявляється через механізм формування і зміцнення конкурентних переваг, які забезпечують підприємству довгострокову ринкову стійкість.

Також у розділі було систематизовано методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності маркетингової політики торговельного підприємства. Встановлено, що її оцінювання повинно мати комплексний характер і

поєднувати кількісні та якісні методи, систему економічних, ринкових, комунікаційних і поведінкових показників, а також спиратися на належне інформаційне забезпечення. Визначено основні фактори впливу на ефективність маркетингової політики та обґрунтовано необхідність врахування нормативно-правових засад, вітчизняного і сучасного практичного досвіду її реалізації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз маркетингової політики та конкурентоспроможності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» на основі дослідження його організаційно-економічних характеристик, фінансово-господарських результатів і практичної реалізації основних складових маркетингової політики. Встановлено, що підприємство є великим торговельним оператором мережевого типу з розвиненою системою збуту, професійною орієнтацією на HoReCa, бізнес-клієнтів і кінцевих споживачів, а також із поєднанням офлайн- та онлайн-форматів обслуговування.

За результатами аналізу організаційно-економічного стану підприємства визначено, що у 2022–2024 рр. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» нарощувало масштаби діяльності, про що свідчить зростання вартості активів, чистого доходу від реалізації, валового прибутку, продуктивності праці та оборотності оборотних активів. Позитивною тенденцією є також покращення чистого фінансового результату, оскільки у 2024 р. підприємство перейшло від збиткової діяльності до прибуткової. Водночас встановлено наявність проблемних аспектів, пов'язаних із від'ємним власним капіталом, значною залежністю від зобов'язань і недостатнім рівнем фінансової стійкості.

У межах аналізу маркетингової політики підприємства з'ясовано, що вона має комплексний характер і охоплює асортиментну, цінову, збутову, комунікаційну, сервісну складові, а також digital-інструменти й програми лояльності. Визначено, що сильними сторонами маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є широкий і професійно зорієнтований асортимент, розвиток власних торгових марок, гнучкі цінові інструменти, омніканальна система збуту, цифрові сервіси, програма лояльності METRO CLUB та сервісна підтримка клієнтів. Саме ці інструменти забезпечують

зручність закупівлі, підвищують лояльність клієнтів, стимулюють повторні покупки й підтримують привабливість підприємства на ринку.

У результаті дослідження доведено, що маркетингова політика підприємства має безпосередній вплив на рівень його конкурентоспроможності. Це проявляється у зростанні доходу від реалізації, покращенні прибутковості, прискоренні оборотності ресурсів, розширенні клієнтської бази, підвищенні сервісної привабливості та зміцненні ринкових позицій підприємства. Отже, результати другого розділу підтверджують, що маркетингова політика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є важливим чинником підтримання та підвищення його конкурентоспроможності, водночас окремі її аспекти потребують подальшого вдосконалення, що обумовлює необхідність розроблення відповідних практичних пропозицій у третьому розділі роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів попереднього аналізу було визначено ключові проблеми та фактори впливу на ефективність маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», а також обґрунтовано практичні напрями її подальшого розвитку. Встановлено, що основними стримувальними чинниками результативності маркетингової політики підприємства є недостатній рівень операційної результативності, потреба у подальшому зростанні прибутковості, недостатня фінансова стійкість, потреба в поглибленні персоналізації маркетингових рішень, посиленні омніканальних продажів і зміцненні довгострокових конкурентних переваг. Водночас виявлено значні господарські резерви, пов'язані з можливістю підвищення доходу від реалізації, покращення прибутковості, прискорення оборотності ресурсів, підвищення ефективності digital-інструментів, розвитку сервісу та лояльності клієнтів.

У межах підрозділу 3.1 проведено ретроспективний детермінований факторний аналіз чистого доходу від реалізації за 2020–2024 рр., який дозволив кількісно оцінити вплив основних чинників на зміну результативного показника. За результатами розрахунків встановлено, що вирішальний вплив на динаміку чистого доходу від реалізації мали активозброєність праці та коефіцієнт

оборотності активів, тоді як зміна середньооблікової чисельності персоналу мала менш значний, але також відчутний вплив. Це підтвердило, що для підвищення результативності маркетингової політики підприємства першочергового значення набувають заходи, спрямовані на підвищення інтенсивності використання ресурсної бази та вдосконалення організації маркетингової взаємодії з клієнтами.

У підрозділі 3.2 було розроблено конкретні пропозиції щодо розвитку маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», серед яких найбільш перспективними визначено: удосконалення програми лояльності та системи персоналізованих пропозицій для бізнес-клієнтів, посилення digital-комунікацій і аналітики клієнтської поведінки, розвиток омніканальної взаємодії через мобільний застосунок, доставку й онлайн-замовлення, а також активізацію просування власних торгових марок. Для детального економічного обґрунтування було обрано захід із впровадження системи персоналізованих digital-пропозицій у межах програми лояльності для бізнес-клієнтів. Проведені розрахунки підтвердили його високу економічну доцільність: очікуваний приріст чистого доходу від реалізації становить 1006396 тис. грн, валового прибутку – 192748 тис. грн, операційного прибутку – 44922 тис. грн, а чистий економічний ефект від впровадження заходу – 44502000 грн при витратах 420000 грн. Це свідчить про швидку окупність витрат і значний позитивний вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.

Результати третього розділу дозволяють зробити висновок, що подальший розвиток маркетингової політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» має бути пов'язаний насамперед із поглибленням персоналізації маркетингових рішень, активізацією цифрових каналів взаємодії з клієнтами, розвитком омніканальних сервісів та підвищенням ефективності програм лояльності. Реалізація запропонованих заходів забезпечує не лише покращення окремих фінансово-економічних показників діяльності підприємства, а й сприяє зміцненню його довгострокових конкурентних переваг, підвищенню сервісної привабливості та загальному зростанню конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>.
2. Багорка М. О., Абрамович І. А. Вибір маркетингових каналів розподілу в інтегрованій маркетинговій системі збуту продукції фермерських господарств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. № 46. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-2>.
3. Басій Н. Ф., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Яхвак Д. М. Прийоми маркетингової політики розподілу. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 46. С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-2>
4. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. № 31(2). С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.080>
5. Беспалов В., Криворучко А. Маркетинговий комплекс у системі управління підприємством в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-25>.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с.
7. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>.
8. Бондаренко В, Лі Цзехоа. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. №59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3767/3688>

9. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.

10. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114.

11. Бубенець І., Олініченко К., Христенко С. Маркетингова діяльність підприємств в епоху цифровізації: практичний погляд. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>.

12. Василенко С. Маркетингова політика розподілу: сучасні трансформації. *Вісник СНАУ*. Економіка і менеджмент. 2025. № 2(102). С. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.8>.

13. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. Монографія. Київ: Цент навчальної літератури, 2010. 807 с.

14. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>.

15. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 328 с.

16. Гладуш Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(106). С. 136–144. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-136-144](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-136-144).

17. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики в підприємницькій діяльності. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02>.

18. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 308–315.

19. Гринько Т. В., Петров Д. М. Формування маркетингової комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.24>.

20. Грищенко А. Діагностичне дослідження формування і реалізації маркетингової політики на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-75>.

21. Гуріна Н. В., Бестюк А. М. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-8>.

22. Гуріна Н.В., Таргонська Л.В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. Вип. № 29. С. 82–87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-13).

23. Діченко А. Л. Підвищення ефективності маркетингової товарної політики підприємств на засадах диверсифікації асортименту. *Економічний простір*. 2025. № 203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.71-76>.

24. Дубницький В., Павлова В. Екосистемний підхід до підприємництва в умовах цифровізації як інноваційний інструмент управління конкурентоспроможністю. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №4. С. 251–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-34>.

25. Іванова З. О., Мріх О. А. Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції. *Сучасні тенденції та проблеми управління*. 2019. № 1(131). С. 67–74. DOI: <https://dx.doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.7>.

26. Ігнатенко Р.В. Цифрові комунікації в маркетингу: сутність та перспективи розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2021. Вип. 31. С. 40–46. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6034732>

27. Ільченко Т. В., Помазан Л. М. Маркетингова комунікаційна політика : сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47>.

28. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 2(4). С. 4–13. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.32750/2019-0201>.

29. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. М-во освіти і науки України. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 190 с.

30. Калманович О. Технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2021. Т. 294, № 3. С. 182–185. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-28>.

31. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика : підручник. 2-ге вид., переробл. Київ : КНЕУ, 2009. 419 с.

32. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 227 с.

33. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 232 с.

34. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 255 с.

35. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю : поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332–336.

36. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Оцінка ефективності цифрових маркетингових комунікацій для забезпечення розвитку підприємства.

Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 2(7). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.31319/2709->

37. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг : створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.

38. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173206>.

39. Кустрич Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22>.

40. Ларка Л. С. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>.

41. Ларка Л. Формування портфелю інструментів цифрового маркетингу підприємства в умовах відновлення економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 6. С. 128–132. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-20/2>.

42. Лиса С. С., Кулік А. В. Ефективність SMM як інструменту збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-432-437>

43. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник / О. І. Зоріна та ін. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 266 с.

44. Нікульнікова Г. В., Вергелес І. С. Маркетингова політика у системі управління конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації : сучасний стан, тенденції та*

перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповідей. Житомир, 2026. С. 94–97.

45. Нікульнікова Г. В., Вергелес І. С. Формування стратегічних засад просування торговельного підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповідей. Кривий Ріг, 2026. С. 298

46. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.

47. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.

48. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення : 30.03.2026).

49. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>. (дата звернення : 25.03.2026).

50. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>. (дата звернення : 25.03.2026).

51. Про захист прав споживачів : Закон України від 10.06.2023 № 3153-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>. (дата звернення : 25.03.2026).

52. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення : 25.03.2026).

53. Проскурніна Н. В., Єресько Д. О. Маркетингова діяльність як засіб підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер-Про». *Бізнес Інформ.* 2020. № 10. С. 443–450. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-443-450>.

54. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень : інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. *Бізнес Інформ.* 2024. № 8. С. 459–465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465>.

55. Рішняк О. Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. № 9(50). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9\(50\)-436-445](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-436-445).

56. Сарай Н. І. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 1(10). С. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14>.

57. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 204 с.

58. Смирнова Т., Голей Ю. Взаємозв'язок комунікацій підприємства з процесом формування маркетингової стратегії. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 5 (11). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5\(11\)-50-62](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5(11)-50-62).

59. Ус Г. О., Гедз М. Й., Василенко В. А. Формування маркетингової політики та маркетингового менеджменту на підприємствах корпоративного сектору. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 1-2(75-75). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-42-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-42-47).

60. Устік Т. В., Колодненко Н. В. Інноваційні стратегії цифрового маркетингу як драйвер підвищення конкурентоспроможності управління бізнесом. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-157>.

61. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення: 30.03.2026).
62. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. (дата звернення : 25.03.2026).
63. Чміль Г. Л. Формування маркетингової товарної політики підприємства для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 2. С. 209–217. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(2)-23S).
64. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 207–215.
65. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36>.
66. Шміль П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-32>.
67. Яковенко Т. І., Педченко Н. С. Система маркетингової інформації як умова забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 384–388. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2014_7_68 (дата звернення : 25.03.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2024 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Завальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, день)	КОДИ
Територія	ДШ у Дарницькому районі	за ЄДР	UA80000000000210193
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11



Середня кількість працівників ² 3 151
 Адреса, телефон 02140, КИЇВ, проспект Петра Григоренка, 43 0504499307
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

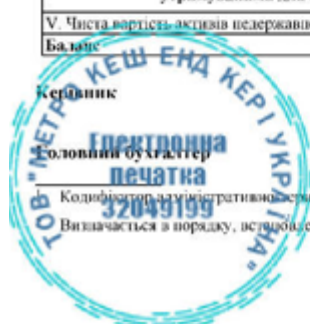
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

	Код ривка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
А К Т И В	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	286 269	381 584
первісна вартість	1001	468 662	640 230
накопичена амортизація	1002	182 393	258 646
Незавершені капітальні інвестиції	1005	59 291	35 794
Основи засоби	1010	2 417 984	2 604 223
первісна вартість	1011	5 181 273	5 588 944
знос	1012	2 763 289	2 984 721
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	413 130	342 845
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	28 395	36 017
Усього за розділом I	1095	3 205 069	3 400 463
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 972 090	2 026 682
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66 405	67 102
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	507 764	541 326
з бюджетом	1135	97 344	150 039
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 850	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 712 662	3 552 485
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

Продовження додатку А

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	184 263	158 526
Усього за розділом II	1195	5 540 528	6 496 160
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 745 597	9 896 623

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	510 842	510 842
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 685	11 685
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 462 960)	(6 354 827)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(5 940 433)	(5 832 300)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	7 390 603	7 691 547
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 374	44 416
Довгострокові забезпечення	1520	6 571	13 764
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	7 433 548	7 749 727
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 979 378	2 817 965
розрахунками з бюджетом	1620	32 477	35 993
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	187 572	125 575
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 053 055	4 999 663
Усього за розділом III	1695	7 252 482	7 979 196
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	8 745 597	9 896 623



МІЩЕНКО
 НАТАЛІЯ
 ГРИГОРІВ
 ТЕТЯНА
 ВАСИЛІВНА

ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається з порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатку А

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"** (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2025 01 01**
 за СДРПОУ **32049199**
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2024** р.
 Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

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	28 754 171	25 554 115
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	(23 935 464)	(21 180 988)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 818 707	4 373 127
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	113 543	79 491
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(287 832)	(339 514)
Витрати на збут	2150	(4 075 761)	(3 546 025)
Інші операційні витрати	2180	(7 132)	(84 592)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	561 525	482 487
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	317 287	440 704
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(143 637)	(202 577)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(556 757)	(1 101 653)
<i>прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



Продовження додатку А

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	178 418	-
збиток	2295	(-)	(381 039)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(70 285)	(41 516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	108 133	-
збиток	2355	(-)	(422 555)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	108 133	(422 555)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	275 517	240 980
Витрати на оплату праці	2505	1 376 734	1 149 092
Відрахування на соціальні заходи	2510	254 551	206 009
Амортизація	2515	372 016	343 740
Інші операційні витрати	2520	2 091 906	2 030 309
Разом	2550	4 370 724	3 970 130

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	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	-	-



ГРИГОРІВ
ЄЛЕНА
МІЩЕНКО
ТЕТЯНА
ВАСИЛІВНА

ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2022 р.

Додаток Б
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	ДПН у Дарницькому р-ні	за ЄДРПОУ	37040104		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФП	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та поточковими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників	2 383				
Адреса, телефон	02140, КИЇВ, проспект Петра Григоренка, 43	0504499307			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					V
за міжнародними стандартами фінансової звітності					V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Кол за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	75 422	183 138
первісна вартість	1001	172 832	308 277
накопичена амортизація	1002	97 410	125 139
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 674	34 006
Основні засоби	1010	2 497 542	2 365 005
первісна вартість	1011	4 693 654	4 896 682
знос	1012	2 196 112	2 531 677
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	482 305	454 646
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	43 585	27 949
Усього за розділом I	1095	3 107 528	3 064 744
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 045 975	1 990 953
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	157 545	41 739
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за наданими авансами	1130	615 540	494 770
з бюджетом	1135	55 399	61 676
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 331 299	930 354
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Продовження додатку Б

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	226 945	222 471
Усього за розділом II	1195	4 432 703	3 741 963
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 540 231	6 806 707

Поясн	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паювий) капітал	1400	510 842	510 842
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 685	11 685
емісійний дохід	1411	-	-
виключення курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений зривбуток (непокритий збиток)	1420	(5 382 083)	(6 040 405)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(4 859 556)	(5 517 878)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 102 229	6 820 320
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 291	34 097
Довгострокові забезпечення	1520	2 041	10 778
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привілей фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 140 561	6 865 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 708 320	2 449 204
розрахунками з бюджетом	1620	190 906	84 212
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	41 739	69 140
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 318 261	2 856 834
Усього за розділом III	1695	7 259 226	5 459 390
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	7 540 231	6 806 707

Керувальник



Головний бухгалтер

ЕП МІЩЕНКО
НАТАЛІЯ
ГРИГОРІВНА
МУЗИЧЕНКО
ТЕТЯНА
БАСИЛІВНА

ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЙВНА

МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА

Коліфікативна адміністративно-територіальна одиниця та територія територіальних громад.

Визначено за державною, встановленою центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатку Б

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ за ЄДРПОУ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
			2023	01 01
			32049199	

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

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 перестраховання</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	-	-
Валовий:			
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 визнання 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 визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
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 допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(220 570)	(274 468)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 193 347)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу зміни на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатку Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
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	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	724 200
збиток	2355	(658 322)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(658 322)	724 200

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	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
Разом	2550	3 058 899	3 596 251

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	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
ВАСИЛІВНА

ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЙІВНА

МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА



ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2020 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2020 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Примітки	Код рядка	31.12.2019	31.12.2020
			тис. грн.	тис. грн.
Актив				
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	76 355	69 996
первісна вартість		1001	135 931	145 438
накопичена амортизація		1002	(59 577)	(75 442)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	6 391	7 797
Основні засоби	8	1010	2 455 630	2 472 560
первісна вартість		1011	4 266 669	4 456 996
знос		1012	(1 811 040)	(1 984 437)
Права користування	9	1090	71 596	55 169
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	10	1040	10	-
Відстрочені податкові активи		1045	532 736	759 218
Усього за розділом I		1095	3 142 717	3 364 741
II. Оборотні активи				
Зпаси	11	1100	1 419 409	1 812 038
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12	1125	114 478	99 879
Дебіторська заборгованість поставальників та передплати	12	1130	593 932	481 538
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12	1135	33 055	40 054
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	13	1165	926 115	1 057 504
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи	12	1190	215 432	177 642
Усього за розділом II		1195	3 302 420	3 668 655
Баланс		1300	6 445 138	7 033 396

Продовження додатку В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасива	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	15	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	16	1420	(4 380 357)	(6 106 283)
Усього за розділом I		1495	(3 857 830)	(5 583 756)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Зобов'язання з лізингу	17	1506	66 335	48 476
Кредити	18	1510	5 284 400	5 732 034
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	882	21 249
Усього за розділом II		1595	5 351 617	5 801 758
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити	19	1600	300 000	1 215 886
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20	1615	2 965 189	2 877 457
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	21	1620	182 971	168 029
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>		1621	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Зобов'язання з лізингу	17	1650	4 172	16 334
Поточні забезпечення	22	1660	33 298	25 173
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	23	1690	1 465 721	2 512 513
Усього за розділом III		1695	4 951 350	6 815 394
Баланс		1900	6 445 138	7 033 396

Цвиг Андрій Володимирович
Директор з фінансових та
адміністративних питань / Головний
бухгалтер

Міщенко Наталія Григорівна
Начальник Управління бухгалтерського
обліку

24.05.2021 року

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2019	31.12.2020
			тис. грн.	тис. грн.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24	2000	17 831 325	21 464 254
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25	2050	(15 182 103)	(18 223 600)
Валовий прибуток		2090	2 649 222	3 240 654
Валовий (збиток)		2095	-	-
Інші операційні доходи	28	2120	82 105	91 975
Витрати продажу	27	2125	(1 787 173)	(2 797 335)
Адміністративні витрати	26	2130	(243 670)	(288 171)
Інші операційні витрати	29	2180	(6 083)	(14 135)
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток		2190	694 401	232 988
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші доходи	30	2240	1 136 121	-
Фінансові витрати	31	2250	(517 535)	(394 913)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	30	2270	-	(1 790 483)
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток		2290	1 312 986	(1 952 408)
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)		2295	-	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	32	2300	(166 542)	226 482
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат, прибуток		2350	1 146 444	(1 725 926)
Чистий фінансовий результат, (збиток)		2355	-	-
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Примітки	Код рядка	31.12.2019	31.12.2020
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	1 146 444	(1 725 926)