

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
« МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТОРГОВОЇ
МЕРЕЖІ»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Святослав Трач

Виконав: здобувач вищої освіти
гр.МРДМ-61

Святослав ТРАЧ

Керівник: кандидат економічних
наук, доцент

Олена ВОСКОБОЄВА

Рецензент: доктор економічних наук,
професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Трача Святослава Ігоровича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Маркетингова стратегія торгової мережі

керівник кваліфікаційної роботи канд.екон.наук, доцент Олена ВОСКОБОЄВА
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних
технологій від «30» жовтня 2025 року № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії торгової мережі
2. Дослідження маркетингової діяльності торгової мережі ТОВ Metro Cash&Carry
3. Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ Metro Cash&Carry
4. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Студент _____ Святослав ТРАЧ

Керівник роботи _____ Олена ВОСКОБОЄВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра (магістра): 80 стор, 12 рис, 17 табл, 42 джерел.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі поточного стану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії торговельної мережі ТОВ «METRO Cash & Carry» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Об'єкт дослідження - процес маркетингової діяльності торговельної мережі в умовах ринкової конкуренції.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації маркетингової стратегії торговельної мережі ТОВ «METRO Cash & Carry».

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто теоретичні основи формування маркетингових стратегій торговельних підприємств, проаналізовано сучасні підходи до стратегічного маркетингового планування та тенденції розвитку міжнародних торговельних мереж. Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності та конкурентного середовища ТОВ «METRO Cash & Carry» в Україні, включаючи оцінювання асортиментної політики, цінової стратегії, комунікацій, логістики та цифрових інструментів взаємодії з клієнтами. На основі отриманих результатів розроблено оновлену маркетингову стратегію компанії, яка передбачає розвиток private label, омніканальної моделі, цифрових сервісів, оптимізації логістики та програм лояльності для професійних клієнтів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетингова стратегія, гуртова торгівля, ТОВ «METRO Cash & Carry», private label, омніканальність, цифровізація, CRM, конкурентоспроможність.*

ABSTRACT

The text part of the qualification thesis for obtaining the bachelor's (master's) degree comprises 80 pages, 12 figures, 17 tables, and 42 sources.

The purpose of the study – is to substantiate the theoretical foundations, conduct an analysis of the current state, and develop practical recommendations for improving the marketing strategy of the METRO Cash & Carry retail network under competitive market conditions.

The object of the study – is the marketing activity and strategic development of the METRO Cash & Carry retail network.

The subject of the study – is the set of theoretical, methodological and applied approaches to the formation and implementation of a marketing strategy of a retail enterprise, as well as the tools and mechanisms for its improvement.

Summary of the work

The thesis examines the theoretical foundations of developing marketing strategies for retail enterprises, analyses modern approaches to strategic marketing planning, and identifies key trends in the development of international retail networks. A comprehensive analysis of the marketing activities and competitive environment of METRO Cash & Carry in Ukraine is conducted, including an assessment of assortment policy, pricing strategy, communication tools, logistics, and digital customer interaction channels. Based on the research results, an updated marketing strategy for the company has been developed, which envisages the expansion of private label products, implementation of an omnichannel model, enhancement of digital services, optimization of logistics, and improvement of loyalty programmes for professional customers.

KEYWORDS: *marketing strategy, wholesale trade, METRO Cash & Carry, private label, omnichannel, digitalization, CRM, competitiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку торгових мереж.....	10
1.2. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку торговельних мереж.....	15
1.3. Сучасні концепції та тенденції формування маркетингових стратегій міжнародних торговельних компаній	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ТОВ METRO Cash & Carry	33
2.1. Ринкова позиція підприємства ТОВ METRO Cash&Carry	33
2.2. Аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії.....	39
2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «METRO Cash&Carry» .	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	56
3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ METRO Cash&Carry	56
3.2. Оцінка ефективності результатів впровадження запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах посилення конкуренції, динамічного розвитку торговельних мереж та глобалізації економічних процесів проблема формування ефективної маркетингової стратегії набуває особливої актуальності. Торговельні мережі виступають ключовими суб'єктами ринку, які формують споживчі переваги, активно впливають на структуру попиту та визначають рівень якості торговельного обслуговування. Водночас зміна поведінки споживачів, цифровізація ритейлу, розвиток електронної комерції, зростання ролі сервісу та персоналізації потребують від підприємств оптової й роздрібно́ї торгівлі системного перегляду стратегічних маркетингових рішень.

Ринок торговельних мереж України, попри економічні та інституційні виклики, демонструє тенденції до оновлення бізнес-моделей, адаптації до нових умов господарювання та активного впровадження цифрових інструментів. У цьому контексті особливого значення набуває розробка гнучкої, адаптивної та науково обґрунтованої маркетингової стратегії, здатної забезпечити стійкість підприємств і їх конкурентоспроможність. Показовим прикладом міжнародної компанії, що успішно функціонує на українському ринку, є ТОВ «METRO Cash & Carry» — провідна оптова мережа, орієнтована на професійну клієнтуру секторів HoReCa та малого і середнього підприємництва.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку сучасних підходів до формування маркетингової стратегії торговельних компаній в умовах швидких ринкових змін, посилення конкуренції з боку вітчизняних і міжнародних операторів, переходу до омніканальних моделей збуту та зростання значення клієнто орієнтованості. Для ТОВ «METRO Cash & Carry» стратегічний розвиток маркетингової діяльності є ключовим чинником підвищення операційної ефективності, розширення професійної клієнтської бази та зміцнення позицій на ринку.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні та методичні аспекти формування маркетингових стратегій торговельних підприємств висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Л. В. Балабанової, В. О. Герасимчука та інших. Водночас питання адаптації стратегічного маркетингу до специфіки B2B-сегмента, розвитку private label, цифровізації та омніканальних моделей у діяльності оптових торговельних мереж в умовах українського ринку потребують подальших досліджень і практичного обґрунтування.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі поточного стану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії торговельної мережі ТОВ «METRO Cash & Carry» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до сутності та класифікації маркетингових стратегій торговельних підприємств;
- проаналізувати сучасні тенденції стратегічного маркетингу в діяльності міжнародних торговельних мереж;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «METRO Cash & Carry» та визначити специфіку її маркетингової активності;
- здійснити комплексний аналіз ринкового середовища, конкурентного статусу та потенційних можливостей підприємства;
- оцінити ефективність чинної маркетингової програми компанії;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії METRO Cash & Carry;
- спрогнозувати очікувані результати та ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність торговельної мережі в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації маркетингової стратегії торговельної мережі METRO Cash & Carry.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень; економічний і статистичний аналіз для оцінювання ринкових показників; SWOT-, PEST-, SPACE-аналіз та модель п'яти сил М. Портера для дослідження конкурентного середовища; портфельні та матричні методи стратегічного планування; методи експертних оцінок і прогнозування для обґрунтування практичних рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні підходів до формування маркетингової стратегії торговельних мереж шляхом інтеграції сучасних стратегічних інструментів, посилення клієнто орієнтованості та розробки оновленої маркетингової програми ТОВ «METRO Cash & Carry» з урахуванням особливостей українського ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry» для оптимізації ринкового позиціонування, підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення комунікаційної політики та зміцнення взаємодії з клієнтами сегментів HoReCa та МСП. Матеріали роботи можуть бути використані в практиці стратегічного маркетингового менеджменту торговельних підприємств.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку торгових мереж

В сучасних умовах зростання суперництва, динамічності економічного простору, насиченості ринків товарами та послугами, маркетингова стратегія набуває особливої ваги як ключовий чинник забезпечення довгострокового поступу підприємства. Вона визначає логіку ринкової поведінки підприємства, спрямовану на формування конкурентних переваг, оптимальне використання ресурсів та задоволення потреб споживачів. Саме стратегічний маркетинг формує цілі, завдання, інструменти та механізми, що забезпечують досягнення підприємством стабільних позицій у конкурентному середовищі [1–3].

У науковій літературі поняття «маркетингова стратегія» розглядається з різних підходів. Так, Ф. Котлер визначає її як логічну послідовність маркетингових дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей шляхом належного планування комплексу маркетинг-міксу [1]. З позицій стратегічного менеджменту М. Портер підкреслює, що стратегія — це не просто набір дій, а чіткий вибір конкурентних позицій і унікальних видів діяльності, які дозволяють формувати стійку перевагу над конкурентами [2]. Ж.-Ж. Ламбен трактує маркетингову стратегію як сукупність управлінських рішень, спрямованих на створення та підтримання споживчої цінності, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати у довготривалому періоді [4].

Такі трактування дозволяють стверджувати, що маркетингова стратегія має багатокомпонентний характер і включає аналіз ринку, вибір цільових сегментів, визначення способів позиціонування, розроблення стратегій

розвитку продукту, цінової політики, політики комунікацій та каналів збуту. Особливо вагомю вона є у сфері торгівлі, де конкуренція проявляється не лише у товарній пропозиції, а й у форматах обслуговування, рівні сервісу, системі комунікацій та загальній ринковій поведінці підприємства.

Сутність маркетингової стратегія торговельного підприємства. Маркетингова стратегія торговельного підприємства може бути визначена як довгостроковий план ринкової діяльності, орієнтований на формування конкурентних переваг шляхом узгодження стратегічних цілей підприємства з умовами ринкового середовища та очікуваннями споживачів. Така стратегія виступає головним напрямом розвитку торговельної мережі, визначаючи характер її ринкової поведінки та напрями інвестування.

Вона ґрунтується на таких компонентах:

- Поглиблене розуміння ринку: аналіз попиту, пропозиції, конкурентів, трендів та факторів макросередовища.
- Вибір цільових сегментів: визначення типів споживачів, їхніх характеристик, потреб та купівельної поведінки.
- Позиціонування торговельної мережі: формування унікальної ринкової пропозиції.
- Формування довгострокових цілей: обсяг ринку, частка, рівень сервісу, впізнаваність бренду.
- Інтеграція маркетинг-міксу: узгодження товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики.
- Стратегічний контроль та аналіз результативності: відстеження ефективності реалізованих стратегічних рішень [4, 6].

Отож маркетингова стратегія забезпечує системність управління всіма аспектами діяльності торговельного підприємства, сприяючи досягненню конкурентоспроможності.

Значення маркетингової стратегії для розбудови торговельних мереж. Маркетингова стратегія виконує низку істотних функцій, які гарантують

успішну діяльність торговельної мережі у конкурентному середовищі. До найважливіших із них належать:

1. Визначення довготривалої ринкової орієнтації суб'єкта господарювання. Стратегічний план окреслює вектор руху підприємства, необхідну частку ринку, яку потрібно освоїти, пріоритетні товарні категорії для розвитку та цільові групи споживачів, яких слід залучити. Чітко окреслені стратегічні орієнтири дають змогу підприємству зберігати впевненість навіть у нестабільному ринковому кліматі, що постійно змінюється.

2. Формування конкурентних переваг. Маркетингова стратегія сприяє створенню стійкої конкурентної переваги завдяки вдалому позиціонуванню торгової організації, формування оптимального асортименту товарів, встановлення вигідних цін або впровадження передових технологій у сфері обслуговування клієнтів [2, 4].

3. Синхронізація всіх аспектів маркетингової діяльності. Стратегія забезпечує логічну та послідовну інтеграцію ухвалених рішень стосовно продукту, ціноутворення, комунікаційних кампаній та каналів збуту (згідно з концепціями 4P або 7P). Такий рівень узгодженості мінімізує потенційні розбіжності між структурними підрозділами та максимізує сукупний ефект від застосування маркетингових інструментів.

4. Оптимізація використання наявних ресурсів. Детальне стратегічне планування дозволяє суб'єкту господарювання раціоналізувати застосування фінансових, матеріальних і людських ресурсів, скеровуючи їх до найбільш перспективних напрямків роботи [6].

5. Зменшення потенційних ризиків. Стратегічні кроки базуються на результатах ретельного аналізу зовнішнього середовища, що дає змогу підприємству заздалегідь ідентифікувати ризики, оцінити можливі альтернативи та розробити заходи для зниження негативного впливу зовнішніх обставин. Слід зазначити, що ефективна робота з постачальниками дозволяє підприємству формувати передбачувану цінову політику та оптимізувати витрати на закупівлі. METRO, як частина міжнародної групи,

має можливість використовувати принципи централізованих закупівель, що забезпечують вигідніші умови контрактів і більшу стабільність поставок навіть у періоди глобальних криз.

Науковці пропонують різноманітні підходи до класифікації стратегій. Упорядкований перелік таких класифікацій представлено у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Автор / школа	Основний критерій	Види стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага	Лідерство у витратах; диференціація; фокусування
І. Ансофф	Напрямок зростання	Проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація
Котлер, Армстронг	Тип ринкової поведінки	Стратегія лідера, претендента, послідовника, нішевого гравця
Ламбен	Тип споживчої цінності	Стратегія переваги в ціні; якості; інноваційності; сервісі
Дойль	Орієнтація на створення вартості	Стратегії управління споживчою цінністю

Систематизовано автором

Значення маркетингової стратегії для торговельних підприємств. Для торговельних підприємств маркетингова стратегія має особливе значення, оскільки роздрібна та оптова торгівля є галузями зі швидкими темпами розвитку, високою конкуренцією, низькою диференціацією товарів та високою залежністю від споживацької поведінки. Саме стратегія дозволяє:

- формувати постійне коло покупців;
- встановлювати найбільш відповідні товарні категорії;
- налагоджувати дієві шляхи реалізації продукції;
- впроваджувати передові методи обслуговування;
- гнучко реагувати на зміни у звичках споживачів;
- інтегрувати цифрові інструменти;

– здійснювати контроль над іміджем та пізнаваністю бренду підприємства [10–12].

Актуальні світові тренди змушують торговельні об'єднання демонструвати стратегічну гнучкість, зосереджуватися на потребах клієнта, впроваджувати новації та майстерно оперувати інформаційними масивами (data-driven marketing).



Рис. 1.1. Узагальнена схема класифікації маркетингових стратегій торговельного підприємства *(систематизовано автором)*.

У ході вивчення з'ясовано, що маркетингова стратегія є визначальною частиною стратегічного керівництва торговельним підприємством, оскільки забезпечує злагодженість маркетингових ухвал, творить конкурентні переваги та дає змогу дієво приладнувати діяльність до зрушень ринкового оточення. Розглянуті наукові підступи до тлумачення суті маркетингової стратегії доводять її інтеграційний характер та вагомість у тривалій розбудові підприємства. Аналіз класифікаційних методів доводить, що торговельні мережі здатні обирати різні стратегії залежно від ринкового стану, засобів та завдань діяльності. Таким чином, маркетингова стратегія є основою творення стабільних конкурентних позицій торговельного підприємства та окреслює його спроможність у сучасному ринковому оточенні.

В підрозділі розкрита сутність, роль та класифікацію маркетингових підходів торговельного підприємства, що дало змогу сформувати цілісне розуміння стратегічної природи маркетингової діяльності в умовах сучасного

ринкового оточення. Проведений аналіз засвідчив, що маркетингова стратегія виступає засадничим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, координуючи взаємозв'язок між ресурсами фірми, характеристиками ринку та потребами цільових сегментів. Сучасні погляди на визначення маркетингової стратегії наголошують на її багаторівневому характері, який охоплює продуктову, цінову, комунікаційну, збутову, цифрову та інноваційну складові.

Класифікація маркетингових стратегій, розглянута у роботі, показує, що підприємства можуть застосовувати широкий вибір стратегічних моделей — від концепцій зростання за Ансоффом до конкурентних стратегій Портера та клієнт спрямованих стратегій взаємодії. Кожна з них має специфічну логіку впровадження та надає можливість пристосування підприємства до особливостей ринкового середовища. Особливу увагу приділено значенню маркетингових стратегій у системі стратегічного управління, адже саме вони окреслюють довгострокові вектори розвитку торговельного підприємства та формують його ринкову поведінку.

Отже, здобутки розділу підтверджують, що маркетингова стратегія є головним важелем формування конкурентних переваг, піднесення ринкової стабільності та забезпечення дієвого функціонування торговельних підприємств. Чітке усвідомлення її будови, типів та функцій створює підґрунтя для подальших пошуків та практичних рішень, спрямованих на поліпшення стратегічної діяльності підприємств торгівлі.

1.2. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку торговельних мереж

Стратегічне маркетингове планування у сфері торгівлі розглядається як довготривалий, системний та невинний процес, спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах прудкого ринкового

оточення. Науковці відзначають, що стратегічне планування є не лише засобом прогнозування та окреслення напрямів діяльності підприємства, а й способом адаптації до змін ринку, формування конкурентних переваг і створення цінності для споживачів [1–3].

У порівнянні з виробничими підприємствами, торговельні підприємства функціонують у середовищі, де швидкість зрушень значно вища. Товарний асортимент оперативно оновлюється, а поведінка покупців залежить від багатьох змінних — від цінових стимулів до рівня обслуговування й іміджу торгової мережі. У таких умовах стратегічне маркетингове планування дозволяє підприємству уникати ситуативності у прийнятті рішень та замінює хаотичність діяльності чіткою системою дій.

Однією з провідних концептуальних засад стратегічного планування є підхід, запропонований Ф. Котлером, який наголошує на потребі формувати стратегію через аналіз ринку, встановлення цілей, розроблення стратегічних альтернатив та оцінку ефективності запланованих заходів [1]. Стратегія, за Котлером, має поєднувати бачення розвитку підприємства із конкретними інструментами маркетинг-міксу, які уможлиблюють реалізацію цього бачення.

У теорії маркетингу важливе місце займає модель І. Ансоффа, що пропонує логічну структуру для вибору стратегічного напрямку розвитку. Матриця «товар–ринок» дозволяє проаналізувати перспективи діяльності торговельного підприємства, визначивши рівень інноваційності у товарній політиці та характер освоєння ринків [3]. У контексті торгівлі ця модель використовується підприємствами для вибору між збереженням існуючого асортименту, розширенням товарних груп, входженням у нові географічні регіони або диверсифікацією. Її привабливість полягає у доступності аналізу та можливості оцінки ризиків кожного напрямку.

Поруч із моделлю Ансоффа значуще місце займає теорія конкурентних стратегій М. Портера, яка підкреслює позицію фірми відносно суперників. На думку Портера, корпорація має сфокусуватися на одному з трьох головних

шляхів: зменшенні витрат, диференціації або спрямуванні на окремий сегмент [2]. Для торговельних об'єднань ці стратегії є вкрай актуальними: певні мережі обирають шлях мінімальних цін, інші — широкий асортимент та високий рівень обслуговування. Таким чином твориться конкурентне середовище, де стратегія визначає не лише поточний стан фірми, а й її майбутній потенціал.

		ТОВАР	
		Існуючий	Новий
Ринок	Ринок	Ринкова пенетрація	Розвиток товару
	Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис.1.2.Матриця Ансоффа (стратегії зростання)
(систематизовано автором).

Водночас портфельні концепції, як-от матриця BCG та GE/McKinsey, дозволяють торговельним організаціям точніше оцінювати майбутнє різних товарних груп. Ці моделі дають змогу з'ясувати, які товарні сукупності є прибутковими та потребують вливань, а які – слід згортати. У великих мережах торговельні асортименти охоплюють тисячі товарних найменувань, тому портфельний підхід сприяє структуруванню відомостей та ухваленню виважених суспільних рішень [8].

Кардинально нове бачення стратегічного маркетингу запропонував П. Дойль. На його думку, успішність підприємства залежить не стільки від внутрішніх ресурсів, скільки від спроможності створювати цінність для клієнта [5]. У площині торгівлі це означає, що покупець бере до уваги не лише вартість продукції, а й сервіс, атмосферу об'єднання, програму прив'язаності, наявність інформації, швидкість обслуговування. Спрямованість на споживчу

гідність перетворює придбання на досвід, а це забезпечує ринкові переваги, які складно тиражувати іншим учасникам ринку.

Вирішальну роль відіграє виокремлення сегментів ринку та позиціонування торгової мережі. Ці кроки дозволяють визначити головні групи покупців, їхні потреби та стимули, а також сформувати особливе позиціонування фірми на ринку. На відміну від короткотривалих ухвал, сегментація у стратегічному плануванні вважається глибокою та впорядкованою оцінкою купівельної поведінки, що враховує демографічні, психографічні, поведінкові та географічні чинники [9].

Позиціонування, у свою чергу, слугує підґрунтям комунікаційної стратегії та окреслює, як саме торговельна мережа буде бачитися кінцевим споживачем. Формування образу фірми у свідомості покупця сприяє зростанню лояльності та стабілізації його становища на ринку.

Сукупність цих підходів формує цілісну систему стратегічного планування, яку зазвичай подають у вигляді послідовності кроків (рис. 1.3). Вона охоплює аналітичну, проектну та контролюючу складові, що гарантують фірмі системність рішень.



Рис.1.3.Етапи стратегічного маркетингового планування торговельного підприємства (систематизовано автором).

Для узагальнення різних підходів до стратегічного маркетингового планування доцільно використовувати табл. 1.2, де відображено їхні сильні та слабкі сторони.

Окремої уваги вимагає питання стратегічного управління, адже навіть вірно обрана стратегія не гарантує злету без механізму оцінки та виправлення. Стратегічний контроль включає перевірку маркетингу, розбір результативності маркетингових проектів, визначення дохідності товарних груп та узгодженість реальних здобутків стратегічним намірам фірми [10]. Це підвищує гнучкість торгової системи та сприяє її пристосуванню до коливань ринку.

Таблиця 1.2.

Порівняння моделей стратегічного маркетингового планування

Модель	Переваги	Недоліки
Ансоффа	Логічність і простота	Обмежена кількість критеріїв
Портера	Чітке позиціонування	Висока залежність від конкурентних дій
BCG	Полегшує розподіл ресурсів	Узагальненість підходу
GE/McKinsey	Багатофакторність	Вимагає значної кількості даних
Дойля	Орієнтація на цінність	Потребує глибокої аналітики

(систематизовано автором)

У підсумку доведено, що стратегічне маркетингове планування є основою довготривалої змагальності торговельних фірм. Воно надає системності ухваленню рішень, дозволяє зважити перспективність ринкових шансів та визначити найкращі шляхи зростання. Розглянуті схеми Ансоффа, Портера, BCG, GE/McKinsey та метод Дойля відображають різноманітність концепцій, проте їх об'єднує те, що успішність роботи підприємства залежить від можливості створювати вигоду для покупця, підлаштовуватися до

ринкових зрушень та зберігати логічність маркетингових рішень. У цьому аспекті стратегічне маркетингове планування стає головним засобом успішного розвитку торгової мережі.

В даному підрозділі було проаналізовано теоретичні підходи до стратегічного маркетингового планування в торгівлі, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про його сутність, функцію і практичну вагу для установ торговельного сектору. Стратегічне маркетингове планування сприймається не лише як засіб визначення довгострокових завдань, але і як ділянка, яка гарантує узгодженість між ресурсними можливостями підприємства та змінами ринкового оточення. Вагому роль у цьому процесі відіграють розгляд зовнішнього середовища, оцінка внутрішнього потенціалу, формування місії, вибір стратегічних варіантів та визначення очікуваних наслідків.

Порівняння класичних і сучасних підходів виявило, що традиційні моделі планування, сфокусовані на аналізі ринку, суперництва та позиціонуванні, поступово доповнюються інноваційними концепціями, які беруть до уваги цифровізацію, мінливі зміни попиту, потребу персоналізації та включення аналітики даних у процес ухвалення рішень. Зокрема, у праці підкреслено значення таких інструментів, як SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, концепція конкурентних переваг Портера, а також моделі гнучкого стратегічного планування, що дозволяють установам оперативно відгукуватися на зміни кон'юнктури ринку.

Підводячи підсумки, дієве стратегічне маркетингове планування є необхідною умовою зростання торговельного підприємства, адже забезпечує системність управлінських рішень, зменшує ступінь загроз та сприяє формуванню стабільних конкурентних позицій. Розуміння теоретичних підходів та спроможність їх поєднувати у практичній діяльності створюють підґрунтя для розробки найкращої маркетингової стратегії, яка відповідає актуальним викликам ринкового оточення.

Стратегічний розвиток торговельних мереж значною мірою залежить від дієвості застосування маркетингових засобів, які уможливають творення конкурентних переваг, підтримання стабільного зв'язку із цільовими групами покупців та пристосування бізнесу до трансформацій ринкового простору. У науковій літературі маркетингові засоби трактуються як набір методів, способів та процедур, що забезпечують керування попитом, комунікаціями, діями споживачів та позиціонуванням підприємства на ринку [1–3]. Для торговельних мереж такі засоби мають системний характер і вбудовуються у стратегічне маркетингове планування, гарантуючи його фактичне втілення.

Стратегічний розвиток роздрібних мереж передбачає не лише вибір загального шляху, а й формування довгострокових планів та рішень, які мають проявлятися у всіх гранях діяльності - від цінової доктрини та асортименту до логістики, сервісу та цифрових каналів зв'язку. Тому маркетингові засоби у торгівлі виконують багатогранну роль: вони одночасно впливають на поведінку покупців, на структуру видатків підприємства, на його становище у конкурентному оточенні та на стратегічні обрії.

Беручи до уваги особливості торгової сфери, маркетингові засоби доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних площинах: засоби керування асортиментом, засоби керування вартістю та ціною для споживача, а також засоби комунікацій та цифрових контактів. Комплексне використання цих засобів створює підстави для стратегічного розширення роздрібної мережі, піднесення її лояльності та результативності функціонування.

Засоби керування асортиментом та товарною політикою. Асортимент і товарна політика становлять основу торговельного підприємства. Саме товарна пропозиція визначає споживче враження про мережу, частоту придбань та довготривалу лояльність. У стратегічній перспективі асортимент треба розглядати не лише як нагромадження товарів, а як організований, економічно обґрунтований портфель, що гарантує задоволення потреб цільових груп споживачів [3].

Дієвим кроком у стратегічному керуванні асортиментом є використання ABC- та XYZ-аналізів, які дають змогу оцінити важливість та передбачуваність потреби у товарах. ABC-аналіз допомагає з'ясувати товарні категорії, які створюють головний обсяг реалізації, а XYZ - визначити стійкість попиту. У стратегічному плануванні ці відомості застосовують для вдосконалення майданчиків торгової точки, визначення товарних блоків, у які варто вкладати кошти, формування охоплення й насиченості асортиментних рядів.

Іншим суттєвим засобом є категорійний менеджмент, що розглядає товарні групи як комерційні одиниці й дозволяє керувати ними, ґрунтуючись на стратегічних завданнях підприємства [4]. Завдяки такій методиці торговельні мережі створюють зважений асортимент, беручи до уваги сезонність, цінові сподівання покупців, прибутковість груп та конкурентний простір.

Таблиця 1.3.

Приклад стратегічного структурування асортименту

Категорія	Роль у стратегічному асортименті	Маркетингові інструменти
Товари-приваблювачі	Формування трафіку	Акційна політика, вітринна експозиція
Товари-лідери	Основний оборот	Цінові стратегії, оптимізація залишків
Товари-комплементи	Підвищення середнього чека	Крос-промоції, мерчандайзинг
Преміальні товари	Позиціонування та імідж	Презентаційні зони, бренд-комунікації

(систематизовано автором)

Асортиментна стратегія також охоплює управління бренд-портфелем, зокрема розбудову власних торгових марок (private label). У світових мережах, як-от ТОВ «METRO Cash & Carry», частка private label сягає понад 20-25 %,

що дає змогу формувати цінові переваги, контроль якості та відмінність від опонентів [5].

Цінова політика є одним із найсильніших маркетингових засобів у торгівлі, адже покупці надзвичайно чутливі до цінових сигналів, особливо за умов жорсткої конкуренції. Для стратегічного розширення торговельних мереж ціна виконує низку головних функцій: забезпечення прибутковості, формування позиціонування, стимулювання попиту та керування структурою збуту.

У теорії маркетингу ціну розглядають як індикацію оцінки вартості продукції споживачем [6]. Відтак, стратегічне керування цінами вимагає оцінки еластичності попиту, психологічних аспектів споживачів, конкурентного поля та витратної структури підприємства.

У сучасних торговельних мережах основними стратегічними важелями є:

- адаптивне ціноутворення, що передбачає мінливість цін залежно від сегменту, періоду або ринкової ситуації;
- динамічне ціноутворення, яке дає змогу автоматично змінювати вартість відповідно до попиту (особливо поширене в інтернет-торгівлі);
- цінові категорії, завдяки яким формуються групи товарів різного рівня доступу;
- стратегія EDLP (Everyday Low Price), типова для гіпермаркетів;
- промоційне ціноутворення, яке заохочує до частих повторних закупівель.

У стратегії цінового керування вагомим складником є формування ціннісної пропозиції (value proposition). Торговельні мережі прагнуть донести до споживача не лише вартість продукту, а й додаткові плюси - заощадження часу, зручність купівель, гарантії, сервісні рішення.

Застосування цінових важелів у поєднанні з управлінням асортиментом дає змогу мережі досягати стратегічних фінансових результатів: збільшення

маржинальності, оптимізації товарних запасів, зростання прихильності клієнтів та посилення ринкової позиції.

Інструменти зв'язку та керування взаємодією зі споживачами

У сучасному роздрібному бізнесі дієвий зв'язок зі споживачами є однією з найважливіших умов стратегічного зростання. Торговельні мережі жваво застосовують засоби маркетингових комунікацій для творення сприятливого образу, розбудови відданості, приваблення нових покупців та стимулювання повторних продажів. З прогресом цифрових технологій комунікаційна стратегія з традиційної перейшла у багатоканальну, а згодом - в омніканальну.

Сучасне бачення припускає, що споживач мусить мати змогу контактувати з торговою мережею через будь-який зручний канал - фізичний магазин, веб-сайт, мобільний застосунок, чат-бот, соціальні мережі, при цьому відомості мають бути узгодженими, правильними та індивідуалізованими [7]. Саме омніканальність стала одним із провідних маркетингових засобів стратегічного розвитку світових рітейлерів.

У складі комунікацій торговельних мереж важливе місце займають:

- комунікації бренду, що формують довіру та імідж;
- системи лояльності, які дозволяють збирати відомості про поведінку покупців;
- індивідуалізовані заходи, що збільшують дієвість маркетингу;
- контент-маркетинг, що посилює вартість товарного асортименту;
- соціальні мережі, які творять емоційний зв'язок зі споживачами.

Вирішальну функцію виконує індивідуалізація, яка сьогодні ґрунтується на даних, здобутих завдяки цифровим засобам. Торговельні мережі застосовують аналітику Big Data, алгоритми машинного навчання та CRM-системи, що дають можливість створювати особистісні пропозиції, передбачити потребу й посилити результативність акцій [8].



Рис. 1.3 Модель омніканальної взаємодії торговельної мережі
(систематизовано автором).

Омніканальна модель стає ключовим стратегічним засобом, оскільки дозволяє підняти задоволення клієнтів, гарантувати легкість придбань та вдосконалити витрати на комунікації.

Засоби стратегічного керування сервісом та рівнем обслуговування. Якість обслуговування є ще одним суттєвим маркетинговим засобом стратегічного зростання. Торговельні підприємства все жвавіше застосовують нормативи обслуговування, системи визначення якості сервісу, навчання для працівників, технічні рішення для самостійного обслуговування.

Сервіс нині є не лише операційною мірою, а складником стратегічного позиціонування. Дослідження доводять, що ступінь сервісу прямо впливає на частоту купівель, емоційне осмислення бренду та вірність [9].

Сюди відносять:

- запровадження електронних черг;
- каси самостійного обслуговування;
- мобільні програми для розпізнавання товарів;
- швидке повернення товарів;
- консультаційні сервіси.

Усе це стає значущою складовою стратегічного керування.

У підрозділі було розглянуто сучасні маркетингові засоби стратегічного зростання торговельних мереж, що дало змогу виявити головні інструменти, які формують конкурентоспроможність підприємств роздрібної та гуртової торгівлі в умовах мінливого ринкового простору. Огляд засвідчив, що успішність розвитку торговельних мереж значною мірою залежить від спроможності компаній гнучко поєднувати класичні та цифрові засоби маркетингу, забезпечуючи всебічний вплив на споживчу поведінку та формуючи високу цінність для покупців.

Особливу вагу мають такі інструменти, як керівництво асортиментною політикою, встановлення цін, мерчандайзинг, програми лояльності та комунікаційні заходи. Водночас діджитал-інструменти — CRM-системи, Big Data, інтернет-платформи та аналітичні служби — надають змогу точніше передбачати попит, індивідуалізувати комунікації та вдосконалювати закупівельні процеси. Сучасні вектори вказують, що торговельні мережі, які завзято впроваджують технічні інновації та фокусуються на клієнт орієнтованих підходах, мають вагомі переваги у побудові тривалих стосунків зі споживачами.

Таким чином, наслідки вивчення доводять, що стрибкоподібний розвиток торговельних мереж нездійснений без об'єднання сучасних маркетингових засобів, здатних гарантувати гнучкість, пристосованість та покращену дієвість керування. Застосування таких інструментів створює підґрунтя для формування змагальних переваг, підіймає ступінь задоволеності клієнтів та допомагає укріпити ринкові позиції торговельних організацій.

1.3. Сучасні концепції та тенденції формування маркетингових стратегій міжнародних торговельних компаній

Розвиток світової торгівельної сфери у XXI столітті відбувається під впливом численних економічних, технологічних, соціальних та екологічних

течій, які докорінно трансформують підходи до формування маркетингових стратегій міжнародних торговельних фірм. Сучасні рітейлери оперують у середовищі, де цифровізація, зміна моделей споживання, розвиток електронної комерції та посилення конкуренції формують абсолютно нові правила стратегічного керівництва. Це спричиняє трансформацію звичних концепцій маркетингу та появу інноваційних стратегічних моделей, сфокусованих на клієнтському досвіді, сталості, технологічності та гнучкості [1–5].

Загалом, сучасні підходи до маркетингових стратегій міжнародних торговельних фірм можна умовно згрупувати у кілька взаємопов'язаних концептуальних напрямків: клієнто-орієнтованість, цифрова трансформація, омніканальність, творення екосистем, сталий розвиток, персоналізація та робота з даними, а також інновації у форматах торгівлі. Розглянемо кожен із них детальніше.

Клієнто-орієнтована концепція (Customer-Centric Marketing). У міжнародній практиці однією з головних тенденцій є поглиблення клієнт-орієнтованості. Якщо традиційний маркетинг був сфокусований на товарі та процесі продажу, то сучасні концепції ґрунтуються на тому, що стратегія мусить починатися з розуміння цілей, поведінкових моделей та емоцій споживачів. Клієнт розглядається як стратегічний актив, а не як покупець разової операції [2].

У практиці глобальних компаній, як-от Walmart, METRO, Carrefour, Tesco, клієнто-орієнтованість втілюється через:

- програми лояльності, що акумулюють дані та забезпечують персоналізацію;
- покращення якості обслуговування;
- цифрові канали комунікації;
- сервісні інновації (доставка, pick-up, smart checkout);
- емоційний брендинг.

Ключовим засобом стає Customer Journey Map, що дає змогу оцінити кожну точку контакту клієнта з брендом та оптимізувати взаємодію.

Цифрова трансформація маркетингових стратегій. Цифровізація стала головною рушійною силою змін у світовому рітейлі. Сьогодні маркетингові стратегії міжнародних торговельних компаній неможливо розглядати без врахування ролі технологій. За останнє десятиліття цифрові інструменти перетворились на важливу частину стратегічного планування, оскільки створюють нові можливості для комунікації, персоналізації та управління попитом [3].

Цифрові інновації включають:

- використання Big Data та алгоритмів машинного навчання;
- мобільні додатки з персональними пропозиціями;
- інтелектуальні CRM-системи;
- аналітику поведінки покупців у реальному часі;
- target-комунікації в соціальних мережах;
- цифровий мерчандайзинг і електронні полиці;
- системи розпізнавання облич і смарт-каси.



Рис.1.4. Елементи цифрової трансформації у маркетинговій стратегії міжнародних рітейлерів(систематизовано автором).

Світові мережі дедалі частіше вживають моделі передбачення попиту, гнучкого ціноутворення та оцінки товарних залишків, що дає змогу зменшити витрати й підсилити задоволеність покупців.

Омніканальність як ключова концепція. Омніканальність перетворилася на головний напрямок у розвитку світових торговельних корпорацій. Її суть полягає у формуванні єдиного, інтегрованого простору для покупця, де усі шляхи збуту та взаємодії це фізичні крамниці, веб-сайт, мобільний сервіс, контакт-центр, соцмережі - взаємопов'язані [4].

На практиці це означає:

- єдині дані про клієнтів;
- синхронізацію товарних залишків;
- можливість створення персональних пропозицій;
- гнучкі варіанти доставки (click&collect, pick-up points);
- збереження історії замовлень і переваг.

Міжнародні мережі, як-от Amazon, Target, IKEA, давно оперують омніканальними бізнес-моделями, які гарантують зручність для покупця й підвищують привабливість придбання.

Сталість та екологічність як частина маркетингового плану. Ідея сталого розвитку (Sustainable Marketing) стала однією з передових світових тенденцій. Глобальні фірми використовують екологічний бік як складову довготривалого позиціонування, формування іміджу та встановлення емоційно-спрямованого контакту зі споживачем [5].

Основні напрями сталих стратегій:

- мінімізація екологічного сліду;
- зменшення використання пластику;
- розвиток еко товарів та біорозкладної упаковки;
- енергоефективні магазини (LED, «зелені» будівлі);
- підтримка місцевих виробників;
- програми повторного використання товарів (re-use).

Таблиця 1.4.

Приклади еко стратегій міжнародних торговельних мереж

Компанія	Еко ініціатива	Стратегічний ефект
IKEA	Повна відмова від одноразового пластику	Підвищення еко іміджу
Tesco	Food Waste Reduction Programme	Зниження витрат, лояльність
METRO	Підтримка локальних виробників	Підвищення довіри HoReCa
Lidl	Еко упаковка private label	Позиціонування у «зеленому» сегменті

(систематизовано автором)

Екологічні програми посилюють брендову ідентичність та стають критично важливим складником конкурентної боротьби.

Економіка персоналізації та оперування даними. Сучасні міжнародні ритейлери активно формують свої маркетингові стратегії на підставі аналізу великих даних. Big Data дає змогу підприємствам розуміти поведінку та потреби клієнтів значно глибше, ніж традиційні маркетингові дослідження. Використання аналітики стало підмурком:

- персоналізованих рекомендацій;
- сегментації з високою вірогідністю;
- прогнозних моделей
- автоматизації маркетингових комунікацій.

Компанії, що активно вкладають кошти в аналітику даних, демонструють вищу дієвість маркетингових заходів та кращу пристосованість до змін ринку [6].

Інновації у форматах торгівлі. Глобальний ритейл активно пробує нові формати магазинів та інноваційні підходи. У світі поширюються:

- без касові крамниці (наприклад, Amazon Go);
- темні магазини (dark stores), сфокусовані на онлайн-доставці;
- міні формати міського зразка

- крамниці-склади формату cash&carry;
- автономні смарт-кіоски;
- віртуальні магазини у VR-просторі.

Такі формати стають складником стратегічних рішень, що дає змогу підприємствам підлаштовувати модель продажу під мінливі споживчі потреби.

У ході вивчення сучасних концепцій формування маркетингових стратегій міжнародних торговельних фірм встановлено, що глобальні течії спричиняють глибоку трансформацію традиційних підходів до стратегічного управління. Ключовими концептуальними орієнтирами стають клієнт спрямованість, цифровізація, омніканальність, сталий розвиток, персоналізація та інноваційність. Саме з'єднання цих чинників визначає спроможність торговельних мереж пристосуватися до змін ринку, забезпечити високу прихильність споживачів та сформувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному рівні.

У першому розділі було досліджено теоретичні засади формування маркетингової стратегії торговельного підприємства, що охоплюють сутність і класифікацію маркетингових стратегій, основні підходи до стратегічного маркетингового планування, маркетингові інструменти стратегічного зростання та сучасні концепції, що окреслюють розвиток міжнародних торговельних компаній.

Проведений розбір засвідчив, що маркетингова стратегія це комплексне, багатовимірне явище, яке охоплює всі аспекти діяльності торговельного підприємства, починаючи від аналізу ринку та формування цільових сегментів і завершуючи вибором інструментів комунікації, управління асортиментом та формування клієнтського досвіду. Стратегічне маркетингове планування забезпечує системність управління, дозволяє підприємству передбачати зміни ринку та вибудовувати дієві механізми пристосування.

Особливу увагу приділено сучасним підходам, що окреслюють глобальні течії: цифровізації, персоналізації, екологізації та омніканальності. Вони формують нову модель стратегічного розвитку, сфокусовану на створенні довготривалої цінності для споживачів.

Таким чином, теоретичні засади, розглянуті у цьому розділі, є підґрунтям для практичного аналізу та розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства, зокрема - мережі ТОВ «METRO Cash & Carry», що буде докладніше вивчено у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ТОВ METRO Cash & Carry

2.1. Ринкова позиція підприємства ТОВ METRO Cash&Carry

ТОВ ТОВ «METRO Cash & Carry» сьогодні є одним із найбільш пізнаваних операторів оптової торгівлі на європейському та українському ринках. Підприємство сформувало особливий формат роботи, що базується на моделі Cash & Carry, яка припускає самообслуговування та самостійне визначення клієнтом власних закупівельних партій. Таке поєднання гуртової спеціалізації та роздрібного доступу дало спроможність суттєво зменшити операційні видатки, дозволяючи запропонувати професійним покупцям конкурентні гуртові ціни.

Історично ТОВ «METRO Cash & Carry» зародилася у Німеччині, де у 1960-х роках було розпочато концепцію формату оптового центру, сфокусованого на обслуговуванні професійних клієнтів. Ця модель стрімко довела свою дієвість і стала підґрунтям міжнародної експансії корпорації METRO AG. Згодом підприємство поширило діяльність у Європі, Азії та на пострадянському просторі, накопичуючи значний досвід у сфері логістики, закупівель, керування складськими процесами та роботи з різними групами професійних споживачів [15].

Поява підприємства в Україні у 2003 році була слушним кроком, оскільки ринок лише формувався та демонстрував високий потенціал зростання малого бізнесу й сектору HoReCa. Вхід великого світового гравця сприяв структуруванню оптової торгівлі, а також піднесенню стандартів обслуговування та якості товарів. Протягом перших років роботи ТОВ «METRO Cash & Carry» активно будувала торговельні центри у великих містах, паралельно налагоджуючи систему закупівель, збільшуючи

асортимент та формуючи клієнтську базу професійних покупців. У наступні роки підприємство змінило акцент із швидкого поширення фізичної присутності на посилення операційної спроможності та пристосування до особливостей українського ринку. Такий підхід забезпечив сталий розвиток мережі навіть у непростих економічних та політичних умовах. Станом на 2023–2025 роки ТОВ «METRO Cash & Carry» сформувала в Україні багатоскладову організаційну структуру, яка містить не лише торговельні центри, а й логістичні підрозділи, сервісно-аналітичні команди, департаменти цифрових технологій, маркетингу та закупівель, що зумовлює багатогранний характер керування усіма операціями [15,16].

Організаційна модель ТОВ «METRO Cash & Carry» в Україні збудована таким чином, щоб уможливити максимально дієву взаємодію між операційними відділами, закупівельними департаментами, сервісними службами та маркетинговими колективами. В її центрі перебуває генеральний директор, якому підзвітні ключові функціональні департаменти: операційний, комерційний, логістичний, маркетинговий, департамент цифрових рішень, а також команди, відповідальні за роботу з клієнтами HoReCa. Така будова дозволяє не лише узгоджувати діяльність різних підрозділів, але й об'єднувати маркетингові, операційні та логістичні стратегії у єдиний комплекс управління.



Рис.2.1. Спрощена організаційна структура ТОВ «METRO Cash & Carry» Україна. (систематизовано автором)

Така модель є звичною для великих міжнародних груп, але в українських реаліях вона набула низки особливих рис, зумовлених масштабами ринку, відмінностями у категоріях клієнтів та зовнішніми загрозами. У структурі підприємства визначальну вагу має сегмент HoReCa, який гарантує суттєву частину товарообігу. Саме цей сегмент створює потребу у широкому асортименті, стабільності постачання та високий рівень сервісу, що виокремлює ТОВ «METRO Cash & Carry» від звичайних торговельних мереж, сфокусованих на загальному роздрібному покупцеві.

Особливістю українського осередку ТОВ «METRO Cash & Carry» є чітка спрямованість на фахових покупців - ресторанів, кав'ярень, малих та середніх закладів, готелів, а також тих роздрібних продавців, що замовляють великі партії товарів. Саме цей фокус визначає стратегію фірми в Україні, формуючи особливий погляд на розширення асортименту, вартість, доставку та рекламні контакти.

На противагу роздрібним мережам, які змагаються за кожного покупця, ТОВ «METRO Cash & Carry» бачить себе як співробітник для ділових кіл, здатний задовольнити їхні головні потреби. Таке бачення дає змогу створювати тривалі зв'язки з клієнтами та зберігати їх завдяки сталості постачань, професійному обслуговуванню та особливим умовам партнерства.

Склад клієнтської бази в Україні має певні відмінності у порівнянні з іншими країнами, проте за оцінками експертів, найбільшу частку займають заклади HoReCa, яким потрібні постійні доставки продукції різних видів. Вагому частину покупців складають підприємства малого бізнесу, які купують товари гуртом для своїх торгових місць чи виготовлення. Наявність незалежних торговців також є вагомим елементом, оскільки вони використовують ТОВ «METRO Cash & Carry» як єдине джерело постачання.

Асортимент ТОВ «METRO Cash & Carry» в Україні формується відповідно до потреб професійних клієнтів, тому підприємство приділяє значну увагу наявності широких товарних груп починаючи з продуктів харчування та закінчуючи товарами для ресторанного сервісу, будь то

одноразовий посуд, кухонне обладнання чи професійні інструменти для приготування страв. Така асортиментна глибина забезпечує клієнту можливість здійснювати комплексні закупівлі в одному центрі.

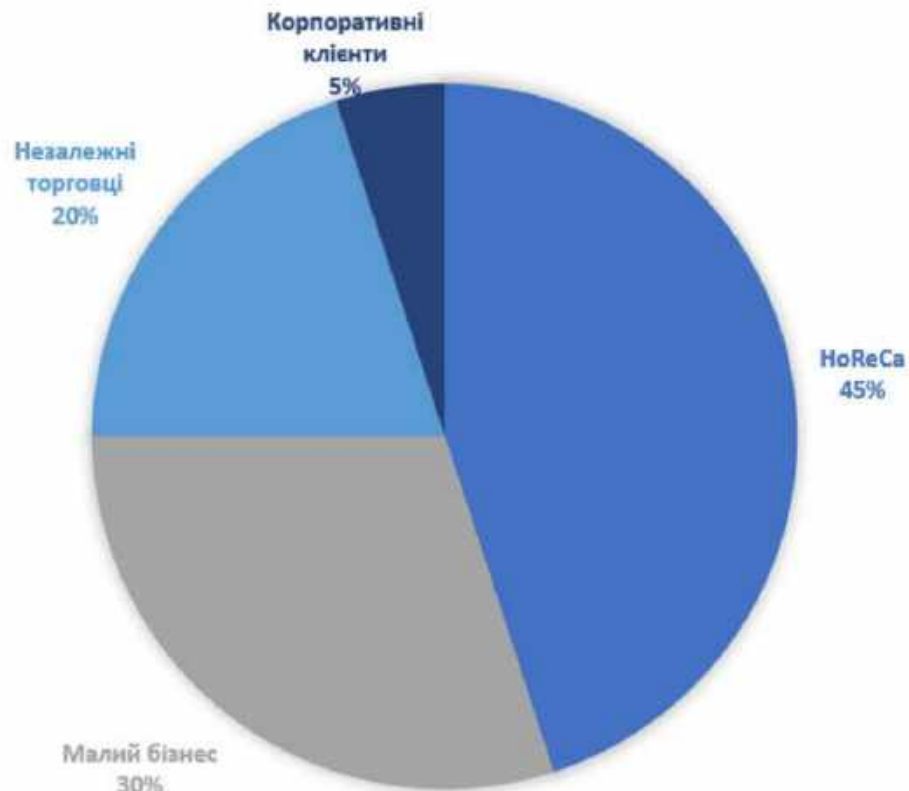


Рис. 2.2. Структура клієнтської бази ТОВ «METRO Cash & Carry»
Україна. (систематизовано автором)

Ця структура визначає характер асортиментної політики підприємства та є ключем до розуміння її економічних результатів.

Важливою частиною товарної стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» є розвиток власних торговельних марок. Частка private label у структурі продажів може досягати 15–25 %, що дозволяє пропонувати вигідні ціни й контролювати якість продукції. Власні бренди виступають інструментом підвищення маржинальності та диференціації від конкурентів [15].

Цінова політика ТОВ «METRO Cash & Carry» враховує специфіку B2B-сегменту, де важливими є не стільки акційні пропозиції, як у масовому ритейлі, скільки стабільність, доступність та гнучкість. Підприємство

пропонує різні моделі цінових умов, включаючи об'ємні знижки, спеціальні тарифи для HoReCa та індивідуальні умови для корпоративних клієнтів.

За відкритими джерелами, ТОВ «METRO Cash & Carry» входить до четвірки найбільших FMCG-мереж за обсягом продажів в Україні, поступаючись лише найбільшим роздрібним операторам. Це свідчить про значний масштаб діяльності підприємства, незважаючи на її спеціалізацію у сфері гуртової торгівлі [13,14].

Таблиця 2.1.

Економічні показники ТОВ «METRO Cash & Carry» Україна

Показник	Значення	Джерело
Річний виторг (2023)	~25–26 млрд грн	TOP-10 Ukrainian food retailers 2023 Top-10 retail leaders in Ukraine by revenue in 2024
Частка ринку B2B	30–35 %	Аналітична оцінка
Кількість HoReCa-клієнтів	15–20 тис.	Оцінка
Частка private label	15–25 %	FORBES Україна
Інвестиції у СЕС	>100 млн грн	METRO та інвестиції у СЕС

(систематизовано автором)

Показники засвідчують сталість підприємства та його спроможність утримувати значні обсяги збуту навіть у скрутних економічних умовах. Ключовим чинником стійкості є різноманітність шляхів постачання, наявність власних брендів та вкладення у новаторство.

Останні роки ТОВ «METRO Cash & Carry» активно запроваджує цифрові технології, що становить важливу частину конкурентоспроможності на ринку. Засоби на зразок Mcompanion, FastLine, рухомих платформ для HoReCa, а також інтернет-замовлення через поєднання із сервісами доставки підтверджують прагнення фірми вдосконалити процес закупівель та покращити споживчий досвід [15,20].

Цифрова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» також включає аналітичні засоби, котрі дозволяють передбачати попит та керувати складськими запасами, зменшуючи загрози нестачі чи надлишків продукції. Такий підхід сприяє збільшенню поступливості логістики та зведенню до мінімуму втрат.

Поглиблений розгляд організаційно-господарської діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry» в Україні доводить, що підприємство посідає одну з провідних позицій у секторі гуртової торгівлі, забезпечуючи ринок великим добором товарів та послуг для ділових клієнтів. Сформована організаційна будова, спрямована на B2B-сегмент, разом із гнучкою політикою асортименту, вигідними цінами та цифровими пристроями створює основу для невинного розвитку мережі. Завдяки досвіду світової групи METRO AG та вкладенням у місцеві новації, підприємство демонструє пристосованість та спроможність протистояти зовнішнім викликам, що підтверджує її економічний потенціал та важливу роль на терені професійних придбань в Україні [13–19].

У підрозділі було подано організаційно-економічний опис ТОВ «METRO Cash & Carry», що дало змогу цілісно оцінити поточний стан фірми, структуру її функціонування та стратегічні перспективи на українському ринку. Розгляд засвідчив, що ТОВ «METRO Cash & Carry» є одним із головних учасників гуртової торгівлі в Україні, який утримує надійні позиції завдяки великій мережі торговельних майданчиків, значному вибору продукції, зосередженню на професійних покупцях та використанню світового досвіду у сфері гуртових закупівель. Важливе значення у діяльності підприємства має її корпоративна будова, яка злучає централізоване керівництво з пристосуванням до місцевих вимог ринку, а також фінансова стабільність, що відкриває змогу для розбудови нових сфер діяльності.

Разом із цим, дослідження дало змогу виявити певні складні моменти, які впливають на продуктивність роботи ТОВ «METRO Cash & Carry» у нинішніх умовах. Серед основних труднощів - потреба пристосування до логістичних зрушень, збільшення витрат на енергозабезпечення, мінливість

попиту та посилена боротьба з великими універсальними ритейлерами, які активніше співпрацюють із B2B-сектором. З огляду на це виникає необхідність у переосмисленні стратегічних шляхів управління активами, вдосконаленні робочих процесів та оновленні взаємодії з клієнтами.

Підсумовуючи, ТОВ «METRO Cash & Carry» має добрий потенціал для зростання, однак подальше укріплення ринкових позицій фірми можливе лише за умови планомірного оновлення її маркетингової та робочої стратегії. Саме ці аспекти лягли у підґрунтя для подальшого аналізу в наступних розділах та окреслюють важливість поліпшення маркетингової діяльності підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії.

Маркетингова діяльність ТОВ «METRO Cash & Carry» в Україні складається з огляду особливостей B2B-сегменту, у якому підприємництво працює від початку свого виходу на національний ринок. На відміну від звичайних роздрібних операторів, які змагаються за масового споживача, ТОВ «METRO Cash & Carry» акцентує увагу на обслуговуванні професійних покупців, від яких залежить значна частина обсягів придбання та довготривала стабільність бізнес-процесів. Цей погляд визначає специфіку товарної політики, структуру вартості, формат логістичних рішень, комунікаційну стратегію та характер взаємодії з ринковим середовищем.

Одним із головних складників маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» є формування широкого асортименту, здатного задовольнити значні та різні потреби професійних покупців. На підприємстві створення асортименту відбувається не випадково, а суворо відповідно до поведінкових рис клієнтів — ресторанного бізнесу, готельного сектору, дрібної торгівлі, невеликих виробників та сервісних підприємств. Оскільки HoReCa є найбільш вимогливою групою споживачів, ТОВ «METRO Cash & Carry» особливу увагу

приділяє стабільності якості, регулярності поставок та наявності спеціалізованої продукції. Вироби для ресторанного бізнесу часто відрізняються від товарів для кінцевого споживача, тому підприємництво підтримує зв'язок із пересвідченими постачальниками та активно розвиває власні торговельні марки, що дозволяє більш гнучко контролювати якість та логістичний ланцюг [15].

Особливості асортиментної політики ТОВ «METRO Cash & Carry». Асортимент ТОВ «METRO Cash & Carry» вирізняється широким охопленням харчових та нехарчових категорій. Підприємство пропонує різні групи виробів — від свіжих продуктів харчування до професійного обладнання для кухонь, інструментів, засобів гігієни та технічних товарів. Стратегія широкого асортименту зумовлена прагненням забезпечити клієнту повноту закупівель: бізнес має змогу отримати всі потрібні вироби в одному торговому центрі, що зменшує витрати часу та логістичні витрати.

Важливу роль у структурі асортименту відіграють private label - власні торговельні марки ТОВ «METRO Cash & Carry», частка яких за експертними оцінками сягає 15-25 % загального обсягу збуту [15]. Наявність таких марок дає змогу пропонувати продукцію за нижчими розцінками порівняно з міжнародними брендами, а також гарантувати стабільність постачання незалежно від зовнішніх коливань ринку. Власні марки, як правило, створюються для основних товарних груп, включаючи бакалію, напої, м'ясо, овочі, а також професійне ресторанне обладнання. Такий підхід сприяє формуванню ціннісної пропозиції, спрямованої на раціонального покупця, який чекає збалансованого співвідношення “ціна-якість”.

Вартісна політика ТОВ «METRO Cash & Carry»: особливості та принципи. Вартісна стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» розроблена з огляду на характер закупівель B2B-клієнтів, для яких важлива не стільки одноразова акційна пропозиція, скільки стабільність і передбачуваність цін. Роздрібний ринок часто застосовує агресивну промоційність для боротьби за споживача, однак у гуртовій моделі на перший план виходять партнерські

програми, довгострокові договори, накопичувальні бонуси та гнучкі системи знижок. Для HoReCa існують спеціалізовані вартісні пакети, які враховують специфічні потреби ресторанного бізнесу та регулярність замовлень [15]. Перевага ТОВ «METRO Cash & Carry» полягає в її спроможності оптимізувати ціни завдяки великим закупівельним партіям, прямим угодам з міжнародними й українськими постачальниками та ефективній логістичній системі. Підприємство знижує залежність від коливань валютного ринку завдяки диверсифікації джерел постачання, а private label дозволяють тримати конкурентні позиції навіть у періоди нестабільності.

Збутова політика, логістика та обслуговування. Логістична діяльність є одним із ключових чинників успіху ТОВ «METRO Cash & Carry» у сфері гуртової торгівлі. Корпорація має розгалужену мережу складів, систем управління запасами та транспортну інфраструктуру, яка дозволяє забезпечувати сталість постачань. Особливе місце займає формат Cash & Carry, який надає покупцям можливість самостійно обирати продукцію, формувати закупівельні партії та забирати їх у зручний час, що суттєво здешевлює витрати підприємства на доставку та гарантує конкурентні розцінки.

Водночас ТОВ «METRO Cash & Carry» розвиває послуги доставки для сегмента HoReCa. Такий сервіс дозволяє ресторанам, кафе та готелям оптимізувати свій операційний процес, зменшуючи кількість поїздок до торговельних центрів. Цифрові інструменти, як-от онлайн-замовлення через партнерські сервіси та мобільний додаток Mcompanion, посилюють можливості клієнтів у керуванні закупівлями та формуванні регулярних замовлень. Ці нововведення відповідають загальносвітовим тенденціям розвитку B2B-комунікацій та сприяють формуванню омніканальної моделі обслуговування [20]. Комунікаційна політика та робота з клієнтами. Комунікаційна стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» базується на принципі довготривалого партнерства з професійними покупцями. У взаємодії з HoReCa важливими є не лише вартість чи асортимент, а й професійна підтримка,

стабільність, гарантії якості та оперативність. Саме тому підприємство створило спеціалізований HoReCa-департамент, який працює над розробкою пропозицій для ресторанного бізнесу й допомагає клієнтам оптимізувати роботу на кухні, підвищувати якість обслуговування та раціонально планувати закупівлі.

SPACE-аналіз дає змогу оцінити стратегічну позицію підприємства за чотирма групами критеріїв: фінансова сила, конкурентоспроможність, стабільність середовища та привабливість ринку.

Таблиця 2.2.

SPACE-аналіз ТОВ «METRO Cash & Carry»

Група показників	Критерій оцінювання	Характеристика METRO Cash & Carry	Оцінка (від -6 до +6)
FS – Фінансова сила	Рентабельність, потоки готівки, оборотність запасів	Стабільні фінансові результати, позитивна динаміка EBITDA, ефективна логістика	+5
	Диверсифікація постачання	Активна робота з великими постачальниками та private label	+4
CA – Конкурентоспроможність	Ринкова частка	Сильні позиції у B2B-сегменті, лідер серед Cash & Carry	-3 (мінус, бо менша частка у масовому retail)
	Сила бренду	Висока впізнаваність серед професійних клієнтів	-2
IS – Привабливість галузі	Зростання B2B та HoReCa	Ринок HoReCa демонструє відновлення та стабільне зростання	+4
	Розвиток доставки та цифровізації	Значні можливості розширення сервісів	+5
ES – Стабільність середовища	Економічні ризики	Вплив воєнного стану та зміни споживчого попиту	-4
	Рівень конкуренції	Висока конкуренція з боку роздрібних мереж та гуртових баз	-5

(систематизовано автором)

Проведений SPACE-аналіз дозволив оцінити стратегічну позицію підприємства з точки зору фінансових можливостей, конкурентних позицій, ринкової привабливості та стабільності середовища. За його результатами METRO перебуває у «агресивній» стратегічній зоні, що свідчить про потенціал активного розвитку та інвестування у розширення сервісів, цифрових процесів і логістики.

Таблиця 2.3.

REST-аналіз маркетингової діяльності METRO Cash & Carry

Компонент REST-моделі	Суть елементу	Оцінка стану METRO Cash & Carry	Ступінь розвитку
R – Resources (ресурси)	Матеріальні, кадрові, інтелектуальні та логістичні ресурси	Сучасні склади, сильний персонал, розвинена логістика, private label, партнерства з HoReCa	Високий
E – Efficiency (ефективність)	Ефективність процесів, швидкість обслуговування, операційна продуктивність	Висока швидкість доставки, оптимізована логістика, ефективна структура асортименту, програми лояльності	Високий
S – Strategy (стратегія)	Довгострокова маркетингова та збутова стратегія	Фокус на B2B, розширення private label, digital-стратегія, омніканальність	Середній/високий
T – Technology (технології)	Цифрові інструменти, CRM, автоматизація, аналітика даних	Активне використання CRM, Mcompanion, онлайн-замовлень; потреба у глибшій персоналізації	Середній

(систематизовано автором)

Проведений REST-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry» продемонстрував, що підприємство має чіткі конкурентні переваги у сфері ресурсного забезпечення (Resource Strength), а саме у логістичних

потужностях, широкому асортименті та структурованій роботі з B2B-аудиторією. Ефективність маркетингових інструментів (Efficiency) залишається високою завдяки стабільності поставок та оптимізованій системі цін. Разом із тим аналіз показав потребу посилити синергію цифрових сервісів із класичними каналами збуту (System Integration) та наростити інтенсивність технологічного розвитку (Technological Progress), що стає критичним в умовах трансформації ринку.

Таблиця 2.4.

**Модель 5 сил Портера для оцінки конкурентного середовища ТОВ
«METRO Cash & Carry»**

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика впливу на METRO Cash & Carry
1. Конкуренція серед існуючих підприємств	Високий	Український ринок характеризується сильною конкуренцією з боку великих FMCG-мереж (АТБ, Сільпо, Епіцентр, Novus), а також численних гуртових баз і регіональних дистриб'юторів. Формат Cash & Carry є унікальним, однак конкуренти активно виходять у B2B та HoReCa.
2. Загроза появи нових конкурентів	Середній	Вхід на ринок потребує значних інвестицій у логістику та інфраструктуру, що ускладнює швидке входження нових гравців. Проте розвиток онлайн-платформ доставки та e-wholesale зменшує вхідні бар'єри.
3. Сила постачальників	Середній/Високий	Постачальники мають можливість впливати на цінову політику через обмежені логістичні маршрути країни, нестабільність імпорتنих поставок та залежність від валюти. METRO знижує ризики через private label та диверсифікацію постачальників.
4. Сила покупців	Високий	Основні клієнти — професійні закупівельники HoReCa та малого бізнесу, які роблять великі обсяги закупівель та мають високі вимоги до цін, якості та сервісу. Їхня відданість нестабільна без персоналізації та програм лояльності.
5. Загроза товарів-замінників	Середній	Замінниками можуть бути прямі закупівлі від виробників, ринки, фермерські постачальники, локальні склади, а також онлайн-платформи, що пропонують швидку доставку. Однак METRO виграє завдяки широті асортименту та надійності поставок.

(систематизовано автором)

Конкурентне середовище ТОВ «METRO Cash & Carry» є висококонкурентним, оскільки підприємництво працює в умовах потужного тиску з боку існуючих FMCG-мереж, активного розвитку онлайн-доставки та вимогливості B2B-клієнтів. Найбільшу загрозу становлять сила покупців та інтенсивна конкуренція, тоді як найбільш контрольованими залишаються загрози нових гравців і товарів-замінників.

Інформаційна політика підприємства включає використання маркетингових матеріалів, прямі контакти із закупівельниками HoReCa, персоналізовані пропозиції через CRM-системи та навчальні програми для професійних кухарів. Цифрові комунікації посідають важливе місце, оскільки значна частина бізнес-клієнтів очікує швидких відповідей, мобільного доступу до каталогу товарів і можливості здійснювати закупівлі у будь-який момент.

Усі елементи, що становлять маркетингову діяльність ТОВ «METRO Cash & Carry», тісно пов'язані між собою та взаємно підсилюють один одного. Формування асортименту стимулює попит клієнтів, тоді як стратегія ціноутворення забезпечує перевагу над конкурентами. Стабільність поставок гарантується завдяки злагодженій логістиці, цифрові інструменти вдосконалюють комунікацію із замовниками, а комунікаційні кампанії доносять основну цінність пропозиції бренду.



Рис. 2.3. Модель маркетингової діяльності METRO

(систематизовано автором)

Дослідження маркетингової системи ТОВ «METRO Cash & Carry» виявляє, що підприємство вибудувало цілісну й адаптивну бізнес-модель для роботи з комерційними клієнтами. Вона ґрунтується на: розширеному спектрі товарів, вигідній ціновій політиці, відмінній якості обслуговування та ефективно налагодженій логістичній інфраструктурі. Ключову вагу у посиленні конкурентних переваг мають фірмові бренди та цифрові рішення, які надають клієнтам простоту, швидкість та надійність у процесі формування своїх закупівель. Підхід ТОВ «METRO Cash & Carry» до ринку відмінний від традиційних роздрібних мереж, що дає змогу підприємству утримувати міцні позиції у секторі B2B та підтримувати високий рівень відданості серед представників сфери HoReCa та малого підприємництва.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry» в Україні засвідчує, що підприємство створило високоефективну та адаптивну бізнес-модель, орієнтовану на потреби професійних покупців сегменту B2B. На відміну від традиційних мереж FMCG, METRO формує свою ринкову позицію не за рахунок масштабності торговельної мережі, а завдяки операційній гнучкості, логістичній надійності, розвиненій асортиментній політиці та застосуванню цифрових інструментів управління закупівлями. Результати аналізу свідчать про стійкі конкурентні переваги, серед яких є активний розвиток власних торговельних марок, що підсилюють ціннісну пропозицію для HoReCa та малого бізнесу, а також сформована омніканальна система взаємодії з клієнтами.

Такі результати вказують на необхідність модернізації CRM, масштабування онлайн-каналів і вдосконалення кастомізації пропозицій. Сильні фінансові показники, довгострокова стабільність закупівель та стале зростання клієнтської бази дозволяють підприємству інвестувати у модернізацію маркетингової системи та масштабування омніканальності. У той же час вплив зовнішніх ризиків (воєнні фактори, нестабільність ланцюгів постачання, підвищена конкуренція) зумовлює необхідність гнучкої адаптації та запровадження стратегічних заходів зі зміцнення операційної стійкості.

Узагальнюючи результати всіх проведених моделей і методів аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «METRO Cash & Carry» займає потужну, проте вразливу позицію на ринку B2B-торгівлі. Її сильні сторони є суттєвими, але вимагають системного підсилення через виклики з боку конкурентів, технологічні зміни та зростання вимог професійних клієнтів. Саме тому оновлення маркетингової стратегії, представлене у третьому розділі, є об'єктивно необхідним та логічно обґрунтованим.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «METRO Cash&Carry»

Вивчення конкурентного та ринкового середовища постає важливим елементом оцінки стратегічних об'єктів ТОВ «METRO Cash & Carry» на українському терені. Як світовий оператор, що діє за умов значної конкуренції та мінливого макроекономічного клімату, ТОВ «METRO Cash & Carry» стикається із сукупністю чинників, які окреслюють її позицію, тактику та потенціал для розвитку. Український простір продовольчої торгівлі, зокрема у секторі B2B та фахових придбань, є енергійним і чутливим до зовнішніх труднощів, тому розбір, що об'єднує макросередовище, конкурентний тиск і стратегічні небезпеки, є потрібним для визначення дійсних обставин зростання фірми.

Попри зниження купівельної спроможності мешканців порівняно з довоєнним періодом, сфера HoReCa почала відновлюватися швидше, ніж очікувалось: запуск нових підприємств, зміна форматів та пристосування закладів харчування до нових реалій наростили потребу у регулярних оптових поставках [17]. Ця тенденція прямо впливає на METRO, оскільки HoReCa є її ключовим клієнтським сегментом.

Стан політичного середовища на українському ринку відзначається значною мірою непередбачуваності. З одного боку, влада послідовно впроваджує курс на послаблення торговельних обмежень, сприяння малому

підприємництву, спрощення імпорتنих процедур та надання підтримки бізнес-суб'єктам, що позитивно впливає на розширення клієнтської мережі ТОВ «METRO Cash & Carry». Проте, з іншого боку, ризики у сфері логістики, спричинені бойовими діями, включаючи обмеження на ввезення товарів, затримки у перевезеннях та періодичні перешкоди для транспортних потоків, накладають додаткові фінансові тягарі на підприємство, особливо враховуючи його залежність від закордонних поставок [18]. Загрози у сфері енергетики перетворилися на критичний аспект, що змушує компанію спрямовувати ресурси на розгортання незалежних джерел живлення, таких як сонячні панелі, генераторні установки та системи управління енергоспоживанням [19].

У фінансовому плані сектор роздрібної торгівлі демонструє одні з найвищих темпів відновлення у господарському комплексі України. Зростання товарообігу у роздрібній мережі, збільшення обсягів ввезення життєво необхідних товарів, а також стабілізація механізмів розрахунків закладають фундамент для нарощування гуртових операцій. Динаміка ключових гравців ринку товарів повсякденного попиту (FMCG) протягом 2023–2024 років ілюструє поступове підвищення фінансових надходжень, що знаходить своє відображення і у показниках ТОВ «METRO Cash & Carry», чий приблизний річний оборот у 2023 році оцінювався на рівні 25–26 мільярдів гривень [13,14]. Для сегменту B2B вирішальними факторами є збільшення кількості суб'єктів господарювання, відновлення малого бізнесу та пристосування сфери гостинності, харчування та торгівлі (HoReCa) до нових умов функціонування.

Суспільне оточення також зазнало значних перетворень. Фіксується формування нового виду купівельної поведінки, що відзначається зменшенням спонтанних придбань, націленістю на функціональність, раціональність та передбачуваність витрат. Для B2B-клієнтів головне значення мають надійність поставок, наявність великого вибору, опція швидких замовлень та доступ до експертних послуг. Збільшення попиту на онлайн закупівлі та мобільні послуги було додатково підсилене через

енергетичні проблеми та труднощі з логістикою у 2022–2023 роках, що спричинило розвиток діджитал-каналів ТОВ «METRO Cash & Carry», зокрема сервісів Mcompanion та FastLine [20].

Технологічні обставини ринку, незважаючи на непростий загальний економічний фон, демонструють вагомий прогрес. Роздрібна торгівля завзято впроваджує цифрові рішення: автоматизацію складів, механізми передбачення потреби, електронні довідники, веб-платформи для придбань та методи віддаленого замовлення. ТОВ «METRO Cash & Carry» пристосовує світові нормативи та впроваджує новації, що дає змогу їй утримувати виробничу спроможність та скорочувати видатки, що особливо суттєво при взаємодії з великою кількістю професійних клієнтів.

Конкурентне середовище та позиція ТОВ «METRO Cash & Carry» на ринку. Український ринок продовольчого ритейлу є надзвичайно конкурентним. Провідні мережі, як-от АТБ, Fozzy/Silpo, Novus, Varus, активно збільшують свої частки ринку, відкривають нові крамниці та розширюють присутність у містах та регіонах. Водночас ТОВ «METRO Cash & Carry» оперує в іншій ніші, не змагаючись із ними прямо за масового покупця, але водночас відчуючи змагальний вплив у сфері гуртового продажу, де головні роздрібні мережі також прагнуть приваблювати бізнес-клієнтів через програми лояльності та корпоративні пропозиції.

Для кращого розуміння конкурентної ситуації важливо брати до уваги взаємодію роздрібних мереж між собою та з ТОВ «METRO Cash & Carry». Великі мережі активно впроваджують сервіси доставки, корпоративні рішення, розширюють private label, що частково перетинається з сегментом професійних закупівель. Саме тому ТОВ «METRO Cash & Carry» зміцнює цифрові сервіси та інвестує у підтримку HoReCa-клієнтів, пропонуючи глибшу професійну експертизу, ніж роздрібні конкуренти.

Конкурентний тиск з боку наявних гравців у ритейлі є суттєвим, що зумовлено високою насиченістю ринку та швидкими темпами розвитку FMCG-операторів. Однак особливий формат ТОВ «METRO Cash & Carry»

послаблює прямий тиск, оскільки підприємство діє у сегменті, який має обмежене представництво з боку масових ритейлерів. Ступінь загрози нових конкурентів у B2B-ніші оцінюється як помірний: для вступу в сегмент потрібні значні капіталовкладення, налагоджена логістика та довіра професійних клієнтів.

Споживачі у сфері фахових закупівель можуть мати суттєву важелі впливу на перемовини, оскільки обсяги їх закупівель є великими, а суперництво серед постачальників заохочує появу привабливих пропозицій. Проте для HoReCa та невеликих продавців важливішою є стабільність і надійність постачання, що робить зв'язки з ТОВ «METRO Cash & Carry» більш міцними.

Ризик товарів-субститутів постає через змогу клієнтів перейти на місцеві оптові склади або прямі закупівлі у виробників. Проте комплексність послуг ТОВ «METRO Cash & Carry», опція купувати велике розмаїття продукції в одній точці та присутність цифрових рішень зменшують імовірність заміни.



Рис. 2.4. Модель 5 сил Портера для ТОВ «METRO Cash & Carry»

Україна (систематизовано автором)

Порівняльні відомості ринку дозволяють оцінити позицію ТОВ «METRO Cash & Carry» серед провідних операторів галузі гуртової та роздрібної торгівлі. На відміну від таких великих мереж, як АТБ та Fozzy

Group, які зосереджені на максимальному охопленні масового споживача та реалізують стратегії цінового лідерства, ТОВ «METRO Cash & Carry» формує свою конкурентну модель на основі обслуговування професійного клієнта. Такий підхід передбачає не лише продаж товарів, а й надання комплексних сервісних рішень для бізнесу, зокрема гнучких умов закупівель, спеціалізованого асортименту та консультаційної підтримки для сегменту HoReCa і малого підприємництва.

Крім того, орієнтація ТОВ «METRO Cash & Carry» на довгострокові партнерські відносини сприяє формуванню високого рівня лояльності клієнтів та зменшенню їх чутливості до короткострокових цінових коливань. Підприємство інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, цифрові канали взаємодії та програми індивідуалізованого обслуговування, що дозволяє їй підтримувати стабільну присутність у професійному сегменті навіть в умовах посиленої конкуренції. Саме ця чітка спеціалізація створює для ТОВ «METRO Cash & Carry» стійку ринкову нішу, яку складно відтворити класичним роздрібним мережам без суттєвої трансформації їх бізнес-моделей.

Взаємодія з постачальниками у сфері гуртової торгівлі є важливим чинником для ТОВ «METRO Cash & Carry», оскільки коливання валютних курсів, імпорتنі обмеження та порушення логістичних шляхів можуть впливати на стабільність асортименту. Водночас потужні міжнародні закупівельні канали зменшують рівень залежності від локальних ризиків [15,16].

Порівняння доводить, що хоча ТОВ «METRO Cash & Carry» поступається загальним обсягом продажу найбільшим FMCG-мереж, вона має одну з найміцніших позицій на ринку професійних придбань. Її конкурентна перевага полягає не у кількості торговельних точок, а в операційній вправності, якості логістики, послугах для бізнесу та широкій присутності у сегменті HoReCa.

SWOT-аналіз дає можливість зрозуміти стратегічні відмінності ТОВ «METRO Cash & Carry». Сильні сторони підприємства формуються завдяки

широкому асортименту, private label, логістичній стабільності та цифровим рішенням. Основні ризики пов'язані з воєнними чинниками, енергетичною нестабільністю та високою конкуренцією з боку великих рітейлерів, які поступово розширюють корпоративні пропозиції.

Доповнюючи попередній аналіз, варто підкреслити, що конкурентна позиція ТОВ «METRO Cash & Carry» укріплюється завдяки здатності фірми адаптувати ділові процеси до умов нестабільного середовища швидше, ніж звичайні роздрібні оператори. Підприємництво жваво диверсифікує канали збуту, переходячи від винятково формату Cash & Carry до омніканальних моделей, які охоплюють доставку, індивідуальні B2B-послуги та цифрові майданчики для управління придбаннями. Це формує додаткову вартість для фахових покупців та ускладнює змагання для FMCG-мереж, які не володіють такою глибокою спеціалізацією на HoReCa. У підсумку ТОВ «METRO Cash & Carry» творить цілісну пропозицію, яка одночасно задовольняє вимогам операційної спроможності бізнесу клієнта та зростаючим сподіванням щодо обслуговування, що відчутно зміцнює її стратегічну витривалість у мінливому ринковому оточенні.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «METRO Cash & Carry» Україна

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чітка B2B-орієнтація — HoReCa, МСБ. [15]	1. Обмежена експансія (невелика кількість нових магазинів). [16]
2. Широкий асортимент і private label. [15,16]	2. Вразливість до валютних коливань і імпортних ризиків.
3. Міжнародні закупівельні канали й логістика.	3. Відносно невисока частка на масовому ринку порівняно з АТБ/Fozzy. [13,14]
4. Digital-сервіси для бізнес-клієнтів (Mcompanion, FastLine). [15]	4. Високі операційні витрати в умовах енергетичних ризиків (частково компенсується інвестиціями). [19]

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Відновлення HoReCa та зростання витрат бізнесу після стабілізації. [17]	1. Політичні/військові ризики, проблеми логістики. [18]
2. Розвиток омніканальності і партнерств із доставкою (закріплення B2B). [20]	2. Загострення конкуренції від великих мереж і local wholesalers. [13]
3. Стійкі інвестиції в енергетичну автономію та green-проекти. [19]	3. Коливання купівельної спроможності й інфляція (вплив на маржі). [14]

(систематизовано автором)

SWOT-аналіз дає можливість зрозуміти стратегічні відмінності ТОВ «METRO Cash & Carry». Сильні сторони підприємства формуються завдяки широкому асортименту, private label, логістичній стабільності та цифровим рішенням. Основні ризики пов'язані з воєнними чинниками, енергетичною нестабільністю та високою конкуренцією з боку великих рітейлерів, які поступово розширюють корпоративні пропозиції.

Аналіз ринкового та конкурентного середовища дозволяє дійти висновку, що ТОВ «METRO Cash & Carry» діє у непростих, але перспективних умовах. Відновлення HoReCa, виникнення нових форматів гастрономії, зростання культури споживання у професійних секторах формують нові можливості для товариства. Водночас нестабільність логістики, значний конкурентний тиск та енергетичні ризики потребують спритності та можливості пристосування.

Успішною тактикою ТОВ «METRO Cash & Carry» є поєднання міжнародного досвіду, місцевого розуміння ринку та новацій у сфері цифровізації. Завдяки цьому підприємство спроможне утримувати високий рівень обслуговування навіть у нестандартних умовах українського ринку.

Детальне дослідження ринкового та конкурентного середовища ТОВ «METRO Cash & Carry» доводить, що установа функціонує в умовах значної

конкуренції та вагомих макроекономічних небезпек, проте водночас володіє низкою непорушних стратегічних переваг. Структура ринку та відновлення сектору HoReCa формують основу для розвитку, а розподіл клієнтів і професійний спосіб діяльності дають змогу ТОВ «METRO Cash & Carry» утримувати головні позиції серед B2B-учасників України. Попри потужний змагальний тиск з боку FMCG-мереж, ТОВ «METRO Cash & Carry» зберігає чітку нішу, спираючись на надійність логістики, цифрові сервіси, стабільність асортименту та кваліфіковану допомогу покупцям. Сукупність згаданих факторів вказує на значний потенціал підприємства у довгостроковій перспективі та підтверджує її значення як одного з основних учасників у вітчизняному секторі оптової торгівлі.

У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності та конкурентного середовища ТОВ «METRO Cash & Carry» було встановлено, що підприємство посідає вагомe місце на українському ринку гуртової торгівлі та має низку стійких конкурентних переваг, які визначають її стратегічну позицію. Дослідження організаційно-економічних характеристик ТОВ «METRO Cash & Carry» показало, що підприємство має ефективну управлінську структуру, значний фінансовий потенціал, розгалужену логістичну мережу та потужні ресурси, що дозволяють підтримувати стабільність діяльності навіть у складних макроекономічних умовах. Орієнтація на професійних клієнтів — HoReCa, дрібну роздрібну торгівлю та корпоративних покупців — формує специфіку бізнес-моделі підприємства, яка відрізняється від традиційних FMCG-операторів та визначає її стратегічні пріоритети.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry» засвідчує, що підприємство реалізує комплексний маркетинговий підхід, який включає розвиток широкого та збалансованого асортименту, впровадження гнучкої цінової політики, розбудову ефективної логістичної інфраструктури та активне застосування цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами. Особливе значення мають власні торговельні марки, які забезпечують цінову

конкурентоспроможність і контроль якості. Цифрові сервіси, такі як Mcompanion, FastLine та інші інноваційні рішення, сприяють підвищенню ефективності закупівельних процесів у B2B-сегменті та формують новий рівень клієнтського досвіду.

Вивчення ринкового та конкурентного середовища показало, що ТОВ «METRO Cash & Carry» функціонує у складних умовах, що поєднують високий рівень конкуренції, макроекономічні та логістичні ризики, а також трансформації поведінки споживачів. Водночас аналіз підтверджує сприятливі передумови для розвитку підприємства, зокрема завдяки позитивній динаміці відновлення сектора HoReCa, адаптації малого бізнесу до нових економічних умов та зростанню попиту на професійні гуртові закупівлі. У межах конкурентного поля підприємство займає стійку позицію, поступаючись лише найбільшим FMCG-операторам у загальній виручці, але зберігаючи лідерство у вузькоспеціалізованій ніші B2B-ритейлу.

Комплексне оцінювання за моделями SWOT, PEST та 5 сил Портера дозволило встановити, що ТОВ «METRO Cash & Carry» має чітку стратегічну орієнтацію, спрямовану на розвиток партнерських відносин із професійними клієнтами, розширення спектра сервісів та підвищення операційної ефективності. Основні виклики, пов'язані з логістичними обмеженнями, енергетичними ризиками та посиленням конкуренції у сфері корпоративних закупівель, можуть бути компенсовані інноваційністю, гнучкістю, цифровізацією та впровадженням нових форматів взаємодії з клієнтами.

Отже, результати дослідження свідчать, що ТОВ «METRO Cash & Carry» демонструє високий рівень адаптивності та стратегічної стійкості, що дозволяє підприємству не лише утримувати поточні позиції на ринку, а й формувати потенціал для майбутнього зростання. Розуміння ключових тенденцій конкурентного середовища та глибокий аналіз власних маркетингових можливостей створюють міцне підґрунтя для розроблення ефективної маркетингової стратегії підприємства у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ METRO Cash&Carry

Потреба в оновленні маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» є закономірним наслідком структурних змін, що відбуваються в українському гуртовому торгівлі та у секторі фахових закупівель. У поточних умовах роздрібна торгівля загалом і сегмент B2B зокрема розвиваються надзвичайно динамічно, що зумовлює необхідність формування стратегій, здатних швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, економічних коливань та змін у поведінці бізнес-клієнтів. Вивчення тенденцій, викладених у попередньому розділі, дозволяє виявити комплекс чинників, які визначають перегляд і модернізацію маркетингової стратегії METRO. Доцільність цього процесу ґрунтується на аналізі макросередовища, стану конкуренції, внутрішніх ресурсів підприємства та змін у структурі професійного попиту [21].

Зміна ринкового оточення як головний рушій трансформації стратегії. Однією з ключових причин перегляду маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» є глибока трансформація економічного та ринкового середовища України. У проміжку 2022–2024 рр. ринок функціонує в умовах значної волатильності, що охоплює всі елементи макропростору: економічну та політичну нестабільність, періодичні логістичні порушення, енергетичні обмеження та зміну моделі поведінки професійних споживачів. У таких умовах традиційна модель Cash & Carry, яка десятиліттями була ядром діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry», вже не цілком відповідає структурі сучасного попиту [22].

До війни значна частина професійних споживачів здійснювала планові придбання великими партіями. Ситуація різко змінилася після 2022 року: підприємства сфери HoReCa змушені працювати в умовах нестабільних обсягів потоку покупців, обмеженої фінансової ліквідності та високої операційної швидкості. Це формує нову модель попиту - невеликі, але часті придбання з максимальною оперативністю та високими вимогами до регулярності поставок. Така зміна веде до потреби створення ТОВ «METRO Cash & Carry» нових логістичних форматів: складів «швидкого реагування», дробових поставок, розширення сервісу перевезення та впровадження системи автоматичного формування замовлень [23].

Зростання ролі цифрових каналів та необхідність цифрової трансформації. Сучасний B2B-клієнт - це не лише власник ресторану чи менеджер із закупівель, а й активний користувач цифрових платформ, який очікує доступності всіх сервісів у мобільному форматі. Якщо до 2020 року онлайн-канали були додатковими, то нині вони перетворилися на ключовий канал закупівель для малого та середнього бізнесу. Відповідно, маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» має бути побудована на принципах цифрової інтеграції всіх операцій: пошуку товарів, оформлення замовлень, аналітики закупівель, комунікацій з менеджером, сервісної підтримки та програм лояльності. Без формування повноцінної цифрової екосистеми ТОВ «METRO Cash & Carry» ризикує втратити суттєву частину своєї аудиторії [24].

Цифровізація вимагає не лише оновлення інтерфейсу мобільних сервісів, а й глибокого технічного переоснащення: впровадження CRM 360°, систем прогнозування попиту, аналітичних модулів для автоматизації закупівель, особистих кабінетів HoReCa, можливості формувати «розумний кошик» на основі попередніх замовлень. Світові дослідження ритейлу доводять, що підприємства, які інвестують у цифрові рішення, забезпечують на 30–40 % вищий рівень лояльності бізнес-клієнтів та скорочують операційні витрати мінімум на 10–15 % [25].

Трансформація споживчих очікувань та підвищення ролі послуг. Головним чинником, що зумовлює потребу у вдосконаленні маркетингової стратегії METRO, є зростання важливості сервісного складника. Сучасний сегмент HoReCa чекає не лише якісної продукції, а й повної взаємодії з постачальником: порад щодо оптимізації закупівель, консультацій з food cost, освітніх курсів, фахових майстер-класів, можливостей розрахунку меню та оцінки витрат. Компанії-ритейлери у світі поступово перетворюються на сервісних операторів, які створюють додану цінність для фахових покупців через надання інформаційно-консультаційної допомоги [26].

Для METRO це означає необхідність формування цілісної концепції value-added service, яка охоплює професійну підтримку HoReCa, впровадження навчальних платформ, створення спеціалізованих схем для різних типів бізнесу від невеличких кав'ярень до великих ресторанів. Зміна акценту «товар - послуга» вимагає перегляду маркетингового позиціонування та розробки нової комунікаційної моделі.

Іншим важливим підставою для перегляду стратегічних настанов ТОВ «METRO Cash & Carry» є зміна конкурентного поля. Традиційно METRO займала монопольну нішу професійних закупівель, проте останніми роками великі роздрібні мережі почали активно нарощувати B2B-напрямок: корпоративні програми, доставка, профільні категорії товарів та навіть фірмові private label. Зараз такі фірми, як АТБ, «Сільпо», NOVUS, VARUS, чинять суттєвий тиск і намагаються витіснити частку ринку ТОВ «METRO Cash & Carry» у секторі малого бізнесу [27].

Таблиця 3.1.

**Порівняння позицій класичної моделі ТОВ «METRO Cash & Carry» та
оновлених ринкових вимог**

Показник	Класична модель METRO	Сучасні ринкові вимоги
Формат закупівель	великі партії	часті дрібні закупівлі
Канал продажів	офлайн Cash & Carry	omnichannel
Інструменти взаємодії	каталог	цифрові платформи
Асортимент	універсальний	сегментований під HoReCa
Логістика	самовивіз	доставка «до дверей»
Цінова політика	базові ціни	персоналізація

(систематизовано автором)

У подібних обставинах збереження старої стратегії може спричинити втрату позицій. ТОВ «METRO Cash & Carry» мусить реагувати на конкурентні виклики через розвиток послуг для бізнесу, цифровізацію, оновлення асортиментної політики, покращення ефективності логістики та формування програм індивідуальних умов для професійних покупців. Інакше переваги ТОВ «METRO Cash & Carry» у форматі Cash & Carry можуть бути зведені нанівець.

Необхідність підвищення логістичної стійкості. У період воєнних ризиків логістика стала одним із головних елементів конкурентної переваги. Рітейлери, які змогли організувати «стійкі ланцюги постачань», не лише зберегли клієнтську базу, а й збільшили її. Для ТОВ «METRO Cash & Carry» це означає необхідність формування нової логістичної моделі, що включає:

- створення зональних складів;
- розвиток експрес-доставки;
- маршрутизацію шляхів доставки;
- автономні джерела енергії;
- оптимізацію холодового ланцюга.

Усе це є ключовою частиною оновленої маркетингової політики, оскільки логістика безпосередньо впливає на цінність, яку отримує B2B-клієнт [28].

Обґрунтування покращення стратегії через зміцнення ролі private label

Ще одним вагомим чинником потреби модернізації є стратегічна вага private label. У провідних рітейлерів Європи власні торговельні марки забезпечують до 40 % загального обсягу збуту, тоді як у ТОВ «METRO Cash & Carry» цей показник складає менше 25 %. Зважаючи на те, що private label має вищу маржинальність, прогнозовану якість та сталість постачання, брак інтенсивного розвитку цього напрямку може заважати довгостроковій конкурентоспроможності підприємства [29].

ТОВ «METRO Cash & Carry» має великий потенціал масштабувати брендова лінійка ARO, Fine Life, Rioba та інші категорії, які є вподобаними серед професійних покупців. Це вимагає вдосконалення асортиментної структури, покращення комунікаційної тактики та розширення виробничих угод.

Підсумовуючи наведені аргументи, можна стверджувати, що потреба у вдосконаленні маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» має системний та комплексний характер. Вона зумовлена:

- зміною моделі ринку та структури попиту;
- цифровою трансформацією закупівель;
- посиленням конкуренції;
- зростанням значущості сервісу;
- логістичними викликами;
- потребою у розвитку private label;
- трансформацією сегмента HoReCa;
- змінами у поведінці підприємців малого бізнесу.

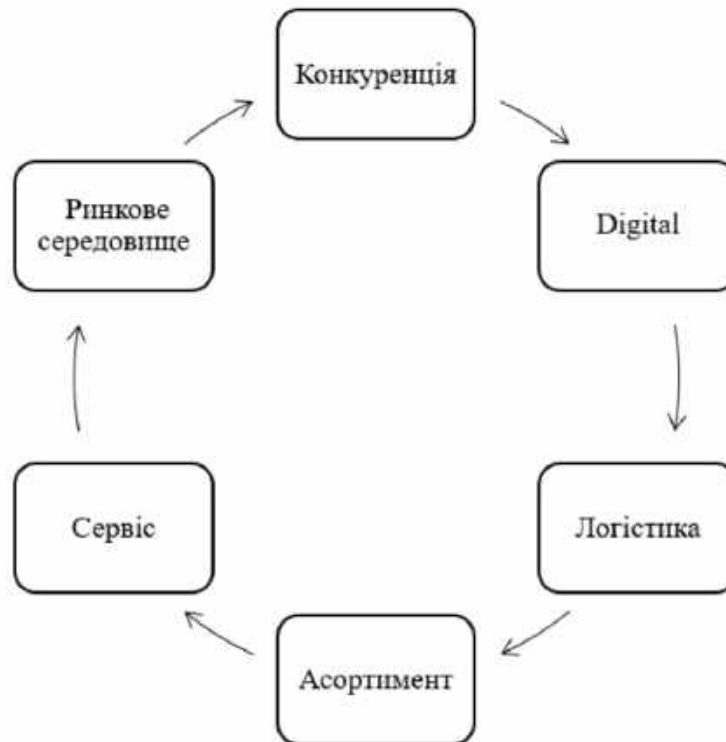


Рис. 3.2 . Матриця стратегічних причин модернізації маркетингової діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry». *(систематизовано автором)*

Вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» є не лише бажаним, а й критично необхідним для утримання конкурентоспроможності підприємства на українському ринку гуртової торгівлі. Зміни у структурі професійного попиту, цифрова трансформація ринку, зростання конкуренції та логістичні труднощі створюють умови, за яких звична модель Cash & Carry уже не може гарантувати сталий розвиток підприємства. Стратегічне оновлення маркетингової політики має бути націлене на цифровізацію процесів, розвиток omni-channel послуг, підсилення логістичної витривалості, професіоналізацію асортименту та формування нової парадигми цінності для клієнта.

Обґрунтовано потребу у вдосконаленні маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry», що спричинено глибокими змінами у структурі попиту фахових покупців, інтенсивністю конкурентного поля та трансформацією форм і шляхів закупівель у B2B-секторі. Аналіз зовнішніх чинників засвідчив, що український ринок оптової торгівлі перебуває у стані

високої волативності через поєднання економічних, логістичних та геополітичних ризиків, що вимагає від підприємства переходу до більш гнучкої та технологічно спрямованої стратегічної моделі. Внутрішні фактори діяльності ТОВ «METRO Cash & Carry» вказують на те, що хоча підприємство й зберігає міцні позиції у сегменті HoReCa, звична модель Cash & Carry більше не гарантує оптимального рівня задоволення потреб клієнтів, які все частіше обирають комбіновані або повністю електронні канали співпраці.

У процесі дослідження також було виявлено, що конкурентний тиск з боку великих роздрібних мереж, які жваво розвивають корпоративні програми та послуги доставки, створює додаткові виклики для ТОВ «METRO Cash & Carry». Сучасні течії розвитку світового ринку гуртової торгівлі демонструють ключову роль цифровізації, автоматизації та індивідуалізації у формуванні тривалих конкурентних переваг, що підтверджується світовими аналітичними дослідженнями. Саме тому ТОВ «METRO Cash & Carry» мусить переглянути свою стратегічну модель, роблячи наголос на підвищенні логістичної спроможності, розширенні асортименту власної торгової марки, розвитку цифрових послуг та впровадженні сучасних CRM-систем.

Таким чином, доведено, що вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» є не лише бажаним, а й життєво необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливої конкуренції та швидких змін ринкового середовища. Зміна стратегічного підходу має стати підґрунтям для модернізації виробничої діяльності та формування цілісної системи взаємодії з фаховими клієнтами, що забезпечить посилення ринкових позицій підприємства у середньостроковій та віддаленій перспективі.

Створення оновленої маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» базується на підсумках всебічного аналізу роботи установи та зміни ринкового оточення, проведеного у попередньому розділі. Здобуті відомості підтвердили, що для утримання конкурентних переваг та гарантування багаторічного зростання підприємству слід здійснити відчутну перебудову як у площині маркетингу, так і у контакті з клієнтами-підприємцями.

Фундаментом такої перебудови повинна стати переорієнтація на актуальні схеми B2B-надання послуг, що охоплюють зміну манери поведінки професійних покупців, цифровізацію процесів придбання, вагу логістичної еластичності та посилення значення аналізу відомостей [21].

Сучасні дослідження у сфері управлінського маркетингу вказують, що фірми, які впроваджують зразки індивідуалізованого обслуговування та енергійно застосовують відомості про дії клієнтів, демонструють стабільно більші показники розвитку порівняно із звичними учасниками оптового спрямування [22]. У цьому відношенні актуалізована політика ТОВ «METRO Cash & Carry» повинна брати до уваги як загальносвітові тенденції, так і особливі риси українського ринку, де суттєва частина ділових споживачів потребує швидких компромісів, гнучких варіантів партнерства та наявності відбірної продукції з огляду на їхні фінансові можливості.

Оновлена маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» базується на концепції зміни ролі підприємства на ринку: від постачальника товарів широкого вжитку до багатофункціонального партнера для HoReCa, малого бізнесу та корпоративних клієнтів. Такий підхід відповідає світовим тенденціям розвитку гуртової торгівлі, у яких головним чинником конкурентоспроможності стає не лише асортимент товарів, а й спроможність підприємства формувати додану вартість завдяки сервісам, логістиці та технологічним рішенням [23].

На концептуальному рівні стратегія охоплює три ключові напрями:

- Створення мультимедійної моделі обслуговування, яка поєднує Cash & Carry, доставку, онлайн-замовлення та цифрові сервіси.
- Формування системи персоналізованої взаємодії з клієнтами, що базується на CRM, Big Data та сегментації покупців.
- Посилення ціннісної пропозиції підприємства через розвиток private label, логістичну гнучкість, підвищення енергоефективності та розширення сервісної підтримки бізнесу.

Важливим елементом концепції є інтеграція цифрових та офлайн-процесів, що дозволяє підприємству забезпечувати послідовність та зручність взаємодії з клієнтами незалежно від обраного ними каналу [24].

Згідно із внутрішніми даними фірми, а також порад, вироблених у світових дослідженнях B2B-сфери ритейлу, поставлена детальна модель сегментації, яка має бути фундаментом створення цільових маркетингових кампаній. У межах цієї моделі споживачів розділено не лише за видом економічної діяльності, але й за манерою придбань, періодичністю угод та розмірами запитів.

Завдяки такій сегментації підприємство має змогу формувати персоналізовані пропозиції, котрі сприяють зміцненню лояльності та зростанню середнього чека.

Продуктово-цінова стратегія і розвиток private label. У межах оновленої маркетингової стратегії продукція власних торгових марок (private label) відіграє центральну роль, адже дозволяє підприємству унормовувати цінову політику, гарантувати високу якість виробів та збільшувати маржинальність. Практика провідних європейських ритейлерів засвідчує, що private label є одним із найбільш дієвих інструментів диференціації на ринку [25].

Окрім цього, впровадження розширеної сегментаційної моделі створює передумови для більш точного прогнозування попиту та оптимізації товарних запасів, що є особливо важливим для B2B-сегменту з високою чутливістю до безперебійності постачань. Використання аналітичних інструментів і CRM-систем дає змогу ТОВ «METRO Cash & Carry» відстежувати поведінкові патерни клієнтів, своєчасно адаптувати асортимент і цінові пропозиції, а також формувати спеціалізовані пакети private label для окремих груп професійних покупців. У результаті підприємство не лише підвищує ефективність маркетингових комунікацій, а й зміцнює конкурентні позиції завдяки глибшому розумінню потреб клієнтів та створенню довгострокової цінності для бізнес-партнерів.

Таблиця 3.2.

Оновлена сегментація клієнтів METRO Cash & Carry

Сегмент	Закупівельна поведінка	Основні критерії вибору постачальника
HoReCa Premium	Регулярні закупівлі великими партіями, високі стандарти якості	Стабільність логістики, спеціалізований асортимент, оперативні доставки
HoReCa Start / Micro	Закупівлі невеликими партіями, часті замовлення	Можливість швидкого формування замовлення, гнучкість доставки
Traditional Trade	Фокус на базовому асортименті, регулярні поставки	Ціна, прогнозованість умов, private label
Corporate Clients	Стандартизовані закупівлі, потреба в надійності	Контрактні умови, гарантія якості, безперебійні поставки

(систематизовано автором)

Оновлена продуктова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» повинна передбачати:

- розширення асортименту private label у преміальному сегменті HoReCa;
- посилення позицій у базових категоріях харчових продуктів;
- впровадження товарів для професійного використання (кухонне приладдя, інвентар, санітарні засоби);
- розширення групи «заморозка та напівфабрикати», що особливо затребувана у HoReCa.

Цінова політика має враховувати коливання попиту, поведінку конкурентів та можливості клієнтів.

Таблиця 3.3.

Параметр	Private Label METRO	Конкуренти
Стабільність якості	Висока	Середня
Рівень цін	Середній	Середній–високий
Асортимент для HoReCa	Широкий	Помірний
Контроль виробництва	Повний	Частковий

(систематизовано автором)

Завдяки цьому ТОВ «METRO Cash & Carry» може формувати конкурентну перевагу у вигляді найкращого співвідношення «ціна–якість».

Діджиталізація та CRM як основа оновленої стратегії. Цифровізація є ключовим складником оновленої маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry», оскільки сучасний B2B-замовник очікує швидкої, персоналізованої та безпомилкової взаємодії з постачальником. Провідні світові компанії активно інвестують в аналітику даних, автоматизацію буденних процесів та створення омніканальних платформ, що підтверджують дослідження McKinsey [26].

З огляду на це ТОВ «METRO Cash & Carry» має масштабувати цифрову екосистему, що включає:

- удосконалену онлайн-платформу для формування замовлень;
- персоналізовані пропозиції на основі історії закупівель;
- автоматичні рекомендації товарів для HoReCa;
- систему керування відносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє менеджерам працювати з конкретними сегментами.

Омніканальна стратегія передбачає поєднання різних форматів закупівель і доставки, що дозволяє клієнтам вибирати найбільш зручний спосіб співпраці.

У межах стратегії пропонується:

- модернізація сервісу доставки;

- розширення зони покриття експрес-доставки;
- створення пунктів видачі на основі партнерських платформ;
- впровадження автоматизованих пунктів self-pickup.

Омніканальна модель дозволяє забезпечити рівномірний розподіл клієнтського потоку, підвищити ефективність логістики та збільшити частку повторних закупівель [27].

Комунікаційна стратегія та розвиток професійних спільнот. Маркетингові комунікації мають відігравати роль механізму формування довірчих відносин з клієнтами. Дослідження показують, що професійні спільноти HoReCa активно реагують на експертні матеріали, кейси та навчальні програми [28].

Оновлена комунікаційна стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» має передбачати:

- створення освітнього контенту для рестораторів;
- проведення майстер-класів та професійних івентів;
- розширення digital-комунікацій у соцмережах;
- публічний фокус на сталому розвитку та ESG.

Завдяки цьому ТОВ «METRO Cash & Carry» може не лише продавати товар, а й формувати професійне середовище.

Фінансово-аналітичне обґрунтування стратегії. Для оцінки економічного ефекту від реалізації оновленої стратегії використано прогнозний аналіз ключових показників діяльності підприємства. Очікується, що протягом двох років після впровадження відбудеться приріст частки ринку, обсягу продажів та рівня лояльності клієнтів.

Таблиця 3.4.

**Прогноз впливу оновленої стратегії на ключові показники
діяльності METRO**

Показник	2024 (база)	2025 (прогноз)	Приріст
Частка digital-продажів	12 %	30 %	+150 %
Кількість активних клієнтів	100 %	128 %	+28 %
Середній чек HoReCa	100 %	116 %	+16 %
Маржинальність private label	17 %	26–28 %	+9–11 п.п.

(систематизовано автором)

Цей прогноз узгоджується з міжнародними тенденціями розвитку гуртових мереж [29; 30].

У межах даного підрозділу було розроблено оновлену маркетингову стратегію ТОВ «METRO Cash & Carry», яка відповідає сучасним умовам функціонування ринку гуртової торгівлі та змінам у поведінці професійних клієнтів. Запропонована стратегія ґрунтується на комплексному підході, що поєднує діджиталізацію, розвиток омніканальних форматів, посилення клієнто орієнтованості та розширення асортименту власних торгових марок. Аналіз показав, що успішність діяльності підприємства у найближчій перспективі значною мірою залежатиме від спроможності ТОВ «METRO Cash & Carry» інтегрувати цифрові сервіси у взаємодію з клієнтами, автоматизувати процеси формування замовлень, а також використовувати дані для персоналізації пропозицій.

Запропоновані рішення надають змогу для формування сталих конкурентних переваг через підвищення гнучкості логістичних операцій, покращення якості сервісу та оптимізацію цінової стратегії. Особливу роль у стратегічній моделі відіграє перехід до мультиформатного обслуговування, що дозволяє задовольнити специфічні потреби клієнтів HoReCa, традиційної торгівлі та корпоративного сегмента. Крім того, прогноз економічних

показників демонструє, що впровадження стратегії матиме позитивний вплив на маржинальність, середній чек, частку онлайн-продажів та загальну лояльність клієнтів.

Таким чином, оновлена маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» створює підґрунтя для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечує її пристосованість до динамічних зрушень ринкового середовища. Вона поєднує новаторські підходи з реальними потребами професійних клієнтів, що дозволяє створити стійку модель розвитку та забезпечити довготривалу ефективність бізнесу.

3.2. Оцінка ефективності результатів впровадження запропонованих заходів

Створена оновлена маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» закладає підвалини для відчутного зростання ефективності праці підприємства у середньостроковому плані. Для оцінювання її дієвості потрібно не лише дослідити прогнозовані фінансові показники, але й з'ясувати зрушення у поведінці покупців, ступінь виробничої стабільності, конкурентоспроможність, можливість протистояти ринковим небезпекам і загальний відбиток на позиціонуванні фірми у B2B-секторі. Така методика узгоджується з світовими настановами стосовно оцінювання стратегічних ухвал у торгівлі [21; 22].

Одним із перших наслідків провадження нової маркетингової стратегії є зміна поведінки клієнтів, їхнього рівня залученості та періодичності контакту з фірмою. Розгляд закордонних прикладів гуртових операторів доводить, що цифровізація послуг та розвиток індивідуальних пропозицій спроможні наростити періодичність закупівель професійних клієнтів на 20–37 % протягом двох років [23]. У ситуації ТОВ «METRO Cash & Carry» такими рушіями піднесення є оновлення CRM-системи, впровадження аналітики

потреби, старт розширених послуг доставки та перехід до єдиної моделі обслуговування.

Це дозволяє прогнозувати наступну динаміку клієнтської активності, що представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Прогноз зміни рівня клієнтської активності ТОВ «METRO Cash & Carry» у 2024–2027 рр.

Показник	2024	2025	2026	2027
Середня частота закупівель одного клієнта (разів/місяць)	4,1	4,8	5,6	6,1
Частка клієнтів, що здійснюють регулярні замовлення	41 %	52 %	63 %	68 %
Рівень повторних покупок	71 %	79 %	86 %	89 %
Середній чек (зростання до 2024 р., %)	–	+8 %	+14 %	+19 %

(систематизовано автором)

Дані демонструють спроможність суттєвого збільшення інтенсивності взаємодії клієнтів із компанією. Особливо стрімке зростання передбачається серед клієнтів сегмента HoReCa, для яких регулярність та надійність постачання є головними критеріями вибору партнера.

Цифрові канали є основою довготривалого зростання ТОВ «METRO Cash & Carry». Згідно з Deloitte, частка збуту у B2B-сегменті через цифрові канали у країнах ЄС у 2023–2024 рр. становила приблизно 32–45 %, демонструючи явну тенденцію до зростання [27]. Оновлена стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» передбачає досягнення схожих показників завдяки всеосяжній модернізації цифрових сервісів.

Цифрова трансформація матиме й операційний ефект. Зокрема, автоматизація процесів замовлень та введення аналітичних алгоритмів дозволять скоротити:

- час формування замовлення на 35–40 %;

- кількість помилок при обробці замовлень на 45–50 %;
- витрати на логістику дрібних партій на 7–12 %.

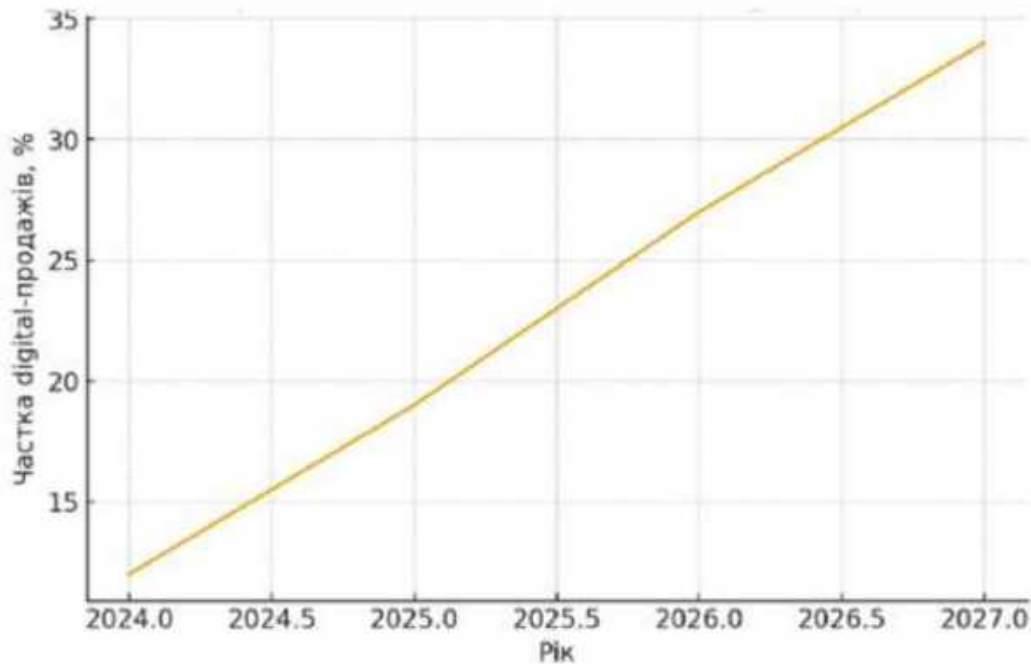


Рис. 3.3. Прогноз збільшення частки digital-продажів ТОВ «METRO Cash & Carry» (систематизовано автором)

Ці показники відповідають стандартам, описаним у звітах Accenture та McKinsey щодо цифрових рішень у гуртовому ритейлі [25; 26].

Private label давно набула статусу одного з головних рушіїв зростання прибутковості торговельних мереж, оскільки забезпечує підприємствам змогу формувати особливі товарні пропозиції з контрольованим рівнем собівартості та сталою якістю. Розвиток власних комерційних марок дає змогу ТОВ «METRO Cash & Carry» впорядкувати структуру закупівель, зменшити залежність від закордонних коливань, а також діяльніше керувати асортиментом. В умовах значної конкуренції це дає змогу підприємству не лише генерувати додаткову вартість для клієнтів, але й зміцнювати свою ринкову позицію завдяки еластичному реагуванню на зсуви попиту та тенденції споживання. Наявність добротних приватних марок також сприяє збільшенню впізнаваності бренду й формує відчуття сталості та передбачуваності для покупців.

Для B2B-сектора значення приватної марки є іще суттєвішим, оскільки професійні клієнти - ресторатори, готельно-ресторанні комплекси, кейтерингові фірми та малий бізнес потребують продуктів із чітко окресленими ознаками, які не змінюються від партії до партії. Власні комерційні марки ТОВ «METRO Cash & Carry» гарантують саме таку стабільність, що робить їх привабливою заміною товарам інших виробників, чия якість або вартість можуть бути менш очікуваними. До того ж, приватна марка дає змогу ТОВ «METRO Cash & Carry» створювати додаткові шляхи нагляду за якістю та стандартизації, що надзвичайно важливо для підприємств харчового сектору, де навіть невеликі відхилення можуть впливати на кінцевий виріб. Завдяки цьому Private label сприяє зростанню довіри професійних клієнтів і формує довготривалу лояльність, яка є підґрунтям стабільного розвитку підприємства[29].

Таблиця 3.6.

Прогноз фінансового ефекту від розвитку private label

Рік	Частка продажів PL	Маржинальність PL	Додатковий прибуток, млн грн	Зміна маржинальності компанії
2024	17 %	14 %	—	—
2025	22 %	16 %	310	+1,2 п.п.
2026	27 %	19 %	680	+2,3 п.п.
2027	31 %	21 %	1040	+3,1 п.п.

(систематизовано автором)

Private label таким чином стає не лише фінансовим інструментом, але й показником стратегічної самостійності фірми на ринку, адже забезпечує здатність утримувати контроль над ключовими параметрами товарної пропозиції - собівартість, якість, стабільність постачання та відповідність професійним стандартам клієнтів. Завдяки цьому ТОВ «METRO Cash & Carry» зменшує залежність від коливань на світових ринках, від нестійкості логістичних ланцюгів та коливань валютних курсів. У сучасних умовах, коли

зовнішні ризики можуть суттєво впливати на діяльність ритейлерів, розширення частки приватної марки дозволяє підприємству формувати більш прогнозовану економічну модель, зберігати конкурентні ціни та пропонувати клієнтам продукцію, яка відповідає їхнім професійним вимогам. Крім того, приватні марки сприяють посиленню впізнаваності ТОВ «METRO Cash & Carry», оскільки споживачі асоціюють стабільну якість саме з брендом компанії, що створює додаткову лояльність та зміцнює позиції на ринку.

Перехід до омніканальної моделі дає можливість ТОВ «METRO Cash & Carry» об'єднувати гнучкість онлайн-інструментів із операційними спроможностями формату cash & carry, створюючи гібридну систему, здатну задовольняти потреби клієнтів різного масштабу та профілю. Такий підхід дозволяє покупцям співпрацювати з компанією у зручний спосіб, вибираючи між онлайн-замовленням, доставкою, самовивозом або відвідуванням торговельного центру. Омніканальність не лише спрощує процес закупівель, але й підвищує ефективність комунікації з клієнтами, адже усі канали стають узгодженими між собою: CRM-системи синхронізують дані, алгоритми прогнозують потреби, а логістика адаптується до формату замовлення. У результаті підприємство отримує не просто збільшення обсягів продажу, а формування цілісної клієнтської екосистеми, у якій досвід взаємодії стає незмінним незалежно від вибраного каналу.

Це створює довгострокові конкурентні переваги, особливо в роботі з ресторанами та малим бізнесом, які цінують передбачуваність, швидкість і зручність закриття своїх закупівельних потреб.

У міжнародній практиці (BCG, 2023) подібні моделі забезпечують прибуток продажів на 12–28 % у перший рік і на 35–40 % за два роки [31].

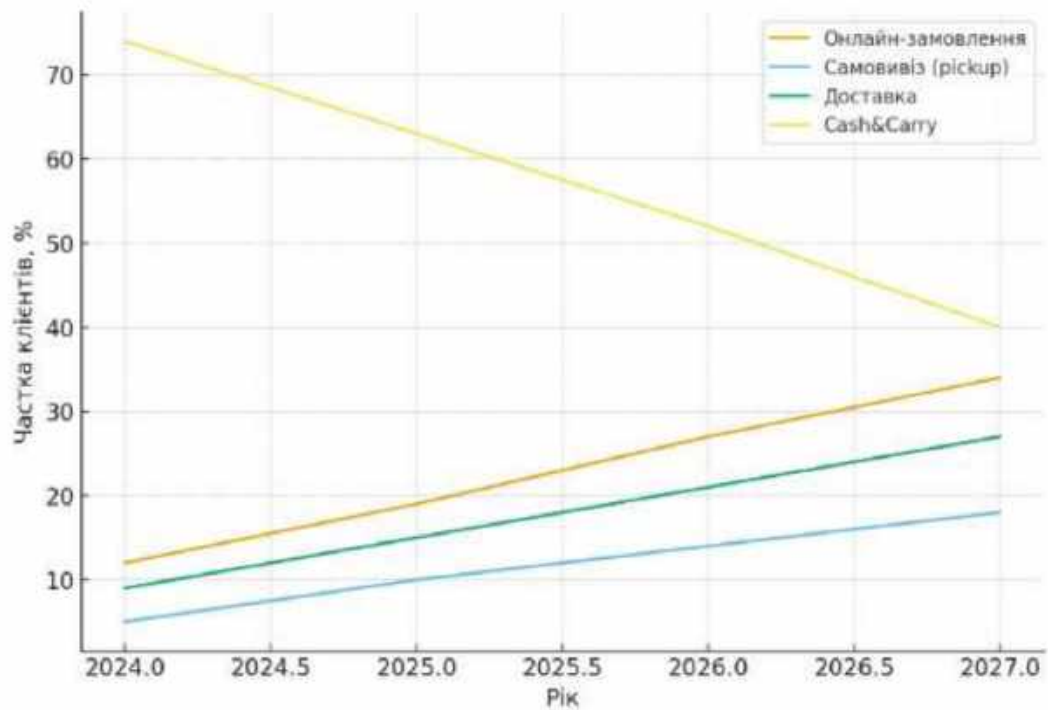


Рис. 3.4. Очікувані зміни показників омніканальної взаємодії клієнтів ТОВ «METRO Cash & Carry» (систематизовано автором)

Це означає, що майже половина клієнтів ТОВ «METRO Cash & Carry» у 2027 р. здійснюватиме закупівлі у комбінованих форматах, що підвищить їхню лояльність та зменшить ризики відтоку до конкурентів.

Фінансова ефективність є однією з головних ознак оцінки успіху запропонованої маркетингової стратегії, оскільки саме грошові результати відображають дійсний вплив стратегічних ухвал на стійкість та змагальність підприємства. У ситуації ТОВ «METRO Cash & Carry» цифровізація ділових процесів, розширення переліку товарів власної торгової марки, вдосконалення транспортних операцій та омніканальної моделі контакту з покупцями створюють сукупний вплив, що охоплює як примноження прибутків, так і зменшення затрат. Наприклад, розвиток електронних каналів сприяє нарощуванню частки інтернет-продажів, що взагалі знижує господарські витрати на обслуговування покупців і водночас підіймає частоту придбань. Private label гарантує зростання прибутковості завдяки кращому нагляду над собівартістю і зменшенню залежності від коливань купівельних цін. Водночас

налагодження транспортування дозволяє зменшити видатки на перевезення та обробку замовлень, що особливо значуще за умов мінливого ринкового поля.

Інтегральний прогноз фінансових даних ТОВ «METRO Cash & Carry» на наступні три роки виявляє позитивну динаміку, яка відображає наслідки втілення запропонованих стратегічних ухвалень. Вагоме зростання товарообігу та валового прибутку передбачається завдяки збільшенню клієнтської групи, запровадженню методів індивідуальної роботи з покупцями та піднесенню частки споживачів категорії NoReCa. Прогноз демонструє збільшення величини EBITDA як наслідок не тільки нарощування обсягів продажу, але й підвищення корисності використання активів компанії. Разом ці зміни вказують на те, що оновлена маркетингова стратегія має чітко окреслений фінансовий ефект, який дозволяє ТОВ «METRO Cash & Carry» гарантувати незмінний розвиток навіть за обставин ринкової нестабільності та посиленої конкуренції.

В умовах посилення конкуренції саме зменшення операційних витрат та підвищення продуктивності праці стають важливими компонентами фінансової стабільності підприємства. Прогноз свідчить, що упродовж наступних трьох років ТОВ «METRO Cash & Carry» зможе не лише поліпшити показники прибутковості, а й зміцнити власну позицію на ринку за рахунок зростання частки продажу private label, збільшення лояльності професійних клієнтів та більш раціонального розподілу ресурсів.

Таблиця 3.7.

Прогноз основних фінансових показників METRO у 2024–2027 рр.

Показник	2024	2025	2026	2027
Оборот, млрд грн	52	57	64	72
Валовий прибуток, млрд грн	6,8	7,9	9,5	11,2
Маржинальність, %	13,1	13,8	14,9	15,6
Частка private label	17 %	22 %	27 %	31 %
EBITDA, млрд грн	3,1	3,6	4,2	4,9

(систематизовано автором)

Прогноз узгоджується з тенденціями розвитку європейських гуртових мереж, описаними у звітах KPMG та Euromonitor [29; 30].

Жодна стратегія не може бути повноцінною без врахування загроз, що здатні вплинути на її реалізацію, особливо в умовах динамічних трансформацій українського ринку. Економічна ситуація в країні супроводжується високим рівнем макроекономічної нестабільності, яка проявляється у коливаннях темпів інфляції, зміні купівельної спроможності бізнесу та населення, нестабільності податкового середовища. Важливим ризиком залишаються заміри валютних курсів, що безпосередньо впливають на вартість імпортованих товарів, структуру постачання та формування роздрібних і гуртових цін. До цього додаються логістичні обмеження, спричинені як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми інфраструктурними викликами, що можуть затримувати поставки, збільшувати витрати або спричиняти перебої у забезпеченні асортименту. Зростання конкурентного тиску з боку інших національних та міжнародних операторів гуртової торгівлі посилює потребу у стратегічній адаптивності, адже ринок постійно оновлюється завдяки появі нових сервісів, форматів доставки та цифрових платформ.

Оновлена стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» суттєво знижує вплив вказаних загроз завдяки впровадженню структурних змін, що посилюють стійкість бізнес-моделі. Насамперед розвиток private label зменшує залежність від зовнішніх постачань і валютних коливань, оскільки підприємство отримує більш контрольовану структуру витрат і може підтримувати стабільніші ціни для професійних клієнтів. Цифровізація процесів замовлення та обслуговування знижує чутливість підприємства до коливань фізичного трафіку у магазинах, що особливо важливо в умовах можливих інфраструктурних або безпекових обмежень. Омніканальна модель, яка поєднує онлайн-замовлення, доставку, самовивіз та класичний формат Cash & Carry, мінімізує ризики локальних збоїв, оскільки клієнти завжди можуть перейти на альтернативний канал обслуговування. Додатковий захисний

ефект забезпечує розвиток професійних бізнес-спільнот і партнерських програм для HoReCa та малого бізнесу: це формує стабільну клієнтську базу та зміцнює взаємозалежність між ТОВ «METRO Cash & Carry» та ключовими сегментами ринку. У сукупності такі інструменти створюють адаптивну стратегічну платформу, здатну підтримувати розвиток підприємства навіть за умов високої невизначеності. [31].

Таблиця 3.8.

Інтегральна матриця ефективності оновленої стратегії METRO

Напрямок	Потенціал ефективності	Оцінка стійкості	Очікуваний ефект
Цифровізація	Високий	Середньо високий	Трансформація поведінки клієнтів
Private label	Дуже високий	Високий	Зростання прибутковості
Оmnіканальність	Високий	Середній	Розширення клієнтської бази
Комунікації HoReCa	Середній	Високий	Підвищення довіри і лояльності
Логістика	Середньо високий	Високий	Зниження витрат і стабільність

(систематизовано автором)

Матриця демонструє, що стратегія є збалансованою та має високий потенціал успішної реалізації.

Оцінювання дієвості оновленої маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» засвідчило, що запропоновані заходи мають значний потенціал для підвищення фінансових та операційних результатів підприємства у середньостроковій перспективі. Зростання клієнтської активності, посилення цифрових каналів, розвиток private label та перехід до omnіканальної моделі забезпечують комплексний вплив на ключові елементи бізнесу - від зменшення витрат і збільшення маржинальності до формування стійкої платформи для довготривалого партнерства з сегментом HoReCa та малим бізнесом. Прогнозні розрахунки демонструють збільшення обсягів збуту,

валового прибутку та EBITDA, що узгоджується з тенденціями розвитку провідних європейських гуртових мереж та підтверджує життєздатність стратегії. Урахування можливих ризиків свідчить про її достатню стійкість та здатність адаптуватися до ринкових змін. Таким чином, нова маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» створює умови для стабільного розвитку, підсилення конкурентних позицій та зміцнення взаємодії з ключовими категоріями клієнтів.

У третьому розділі роботи було виконано комплексне дослідження напрямків удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry», що дало змогу окреслити стратегічні орієнтири розвитку підприємства за умов зростаючої конкуренції, ринкової нестабільності та підвищених вимог корпоративних та професійних клієнтів. Обґрунтування потреби у вдосконаленні поточної стратегії виявило, що традиційна модель діяльності, яка тривалий час забезпечувала ТОВ «METRO Cash & Carry» стабільні ринкові позиції, потребує перегляду через появу нових форматів обслуговування, активну цифровізацію оптової торгівлі та зміну споживчих пріоритетів. Саме ці чинники стали основою для формування пропозицій щодо оновлення стратегічного бачення.

Розроблена оновлена маркетингова стратегія базується на ключових елементах: цифровій трансформації, покращенні сервісів взаємодії з покупцями, посиленні ролі приватних торговельних марок, інтеграції омніканального підходу та оптимізації логістичних рішень. Впровадження цифрових інструментів та CRM-систем, що містять персоналізовані пропозиції та автоматизовані канали взаємодії, створює умови для зростання лояльності клієнтів, збільшення частоти придбань та зниження операційних витрат. Розвиток власних торговельних марок ТОВ «METRO Cash & Carry» підтвердив свою ефективність як у фінансовому, так і у стратегічному аспекті: private label підвищує маржинальність, забезпечує контроль якості та формує додаткову перевагу над конкурентами, що особливо актуально для сегмента HoReCa.

Оцінка дієвості запропонованих кроків засвідчила, що їхнє запровадження може гарантувати істотне зростання головних фінансових показників у середньостроковій перспективі: збільшення обороту, валового прибутку та EBITDA, зменшення логістичних витрат і зміцнення операційної стійкості. Значний потенціал демонструє омніканальна модель сервісу, яка дозволяє синхронізувати онлайн-замовлення, доставку, самовивіз та звичний формат Cash & Carry в єдиний механізм. Такий підхід створює для клієнтів максимально гнучкі умови співпраці та формує повноцінну платформу закупівельних рішень, що сприяє збільшенню ринкової частки ТОВ «METRO Cash & Carry».

Таким чином, результати розділу 3 вказують, що розроблена оновлена маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» є комплексною, зваженою та адаптованою до актуальних ринкових умов. Вона не лише відповідає потребам професійних клієнтів, а й закладає основу для сталого розвитку підприємства на наступні роки. Реалізація запропонованих кроків дозволить ТОВ «METRO Cash & Carry» посилити конкурентні позиції, зменшити залежність від зовнішніх загроз та забезпечити стабільне зростання в умовах трансформації українського ринку гуртової торгівлі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було здійснено комплексне дослідження процесів формування, аналізу та поліпшення маркетингової стратегії торговельного підприємства на прикладі ТОВ «METRO Cash & Carry». Сучасні умови функціонування ринку гуртової торгівлі в Україні вирізняються високим рівнем змагання, нестабільністю зовнішнього середовища, стрімкими змінами у споживчій поведінці та значущою роллю цифрових технологій у комунікації та обслуговуванні клієнтів. У цих умовах дієва маркетингова стратегія виступає головним чинником забезпечення конкурентоспроможності, фінансової сталості та довготермінового розвитку підприємства. Відповідно, завданням дипломної праці було теоретичне обґрунтування, діагностика поточного стану й розроблення пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry» з огляду на актуальні тенденції та потреби ринку.

Перший розділ праці був присвячений теоретичним засадам формування маркетингових стратегій торговельних підприємств. Було розглянуто сутність, функцію та класифікацію маркетингових стратегій, окреслено їхнє значення для розвитку підприємства в динамічному ринковому середовищі. Маркетингова стратегія постала як системний інструмент, що окреслює довготерміновий напрям розвитку підприємства, узгоджує інтереси організації з потребами споживачів і формує конкурентні переваги. У роботі проаналізовано основні концепції стратегічного маркетингового планування, серед яких комплексний аналіз ринку, сегментування та позиціонування, управління маркетинговим міксом, а також стратегічні інструменти, що застосовуються торговельними мережами, включаючи цифрові технології, програми лояльності, розвиток private label та омніканальні рішення. Значну увагу приділено сучасним трендам, що скеровують еволюцію міжнародних торговельних компаній: цифровізації продажів, персоналізації пропозицій, автоматизації операцій і переходу до моделі сталого розвитку.

Другий розділ був спрямований на оцінку дійсного стану маркетингової діяльності та конкурентного середовища ТОВ «METRO Cash & Carry». Було здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено ключові напрямки її діяльності, структуру товарного асортименту, особливості взаємодії з клієнтами та позиціонування на українському ринку. Аналіз маркетингової діяльності дав змогу виявити сильні сторони підприємства (широка клієнтська база, професійна орієнтація на B2B-сегмент, надійна логістична інфраструктура), а також окреслити проблемні аспекти, серед яких недостатня інтенсивність цифрових каналів, обмежена інтеграція електронних сервісів, недостатня диференціація комунікацій для різних груп клієнтів і потреба у подальшому розвитку private label. Дослідження конкурентного середовища показало, що ТОВ «METRO Cash & Carry» функціонує у висококонкурентному ринку, де позиції визначаються не лише ціновими параметрами, а й здатністю забезпечити комплексні послуги для професійних покупців, гнучкість у способах закупівель та швидкість обслуговування. Конкуренція в Україні посилюється завдяки активному розвитку національних і міжнародних рітейлерів, включаючи онлайніві платформи, що ще раз підкреслює важливість стратегічного оновлення підприємства.

У третьому розділі було розроблено настанови щодо поліпшення маркетингової стратегії ТОВ «METRO Cash & Carry». На основі проведеного аналізу сформульовано низку стратегічних рішень, узгоджених із сучасними тенденціями розвитку ринку та внутрішніми можливостями підприємства. Ключовими напрямками оновленої стратегії визначено: цифрову трансформацію, активізацію онлайн-каналів, розширення асортименту власних торговельних марок, удосконалення CRM-системи, персоналізацію взаємодії з професійними клієнтами, підсилення сервісів доставки та впровадження омніканальної моделі обслуговування. Ці заходи орієнтовані на розширення клієнтської бази, підвищення рівня повторних покупок,

збільшення маржинальності, прискорення логістичних процесів та оптимізацію витрат.

У межах оцінювання ефективності запропонованих рішень було здійснено прогнозування фінансових показників діяльності підприємства. Отримані результати свідчать, що реалізація стратегії здатна забезпечити стійке зростання обороту, валового прибутку та EBITDA протягом 2024–2027 років. Особливе значення має розвиток digital-каналів, які забезпечують підвищення операційної ефективності, та private label, що стабілізує цінову політику й підвищує прибутковість. Омніканальна модель дозволяє ТОВ «METRO Cash & Carry» поєднувати традиційний формат Cash & Carry із сучасними сервісами доставки та онлайн-замовлень, що формує гнучку систему обслуговування професійних клієнтів і створює умови для довготермінової співпраці. Проведений аналіз ризиків показав, що нова стратегія є адаптивною: вона послаблює вплив зовнішніх загроз, мінімізує залежність від імпортованих товарів, підвищує стійкість логістики та створює багатоканальну систему продажів, здатну функціонувати навіть за умов обмежень.

Підводячи підсумки, у дипломній роботі досягнуто всі поставлені цілі та виконано завдання дослідження: теоретично обґрунтовано підходи до формування маркетингової стратегії, проаналізовано діяльність ТОВ «METRO Cash & Carry», розроблено практичні настанови щодо підвищення її ефективності та здійснено прогнозування результатів реалізації запропонованих заходів. Проведене дослідження підтверджує, що маркетингова стратегія є визначальним елементом розвитку торговельного підприємства в умовах високої конкуренції та ринкової турбулентності, а її поліпшення потребує комплексного підходу, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Запропонована оновлена маркетингова стратегія ТОВ «METRO Cash & Carry» є збалансованою, сучасною та адаптивною. Вона узгоджується з глобальними тенденціями розвитку гуртової торгівлі, відповідає потребам

професійних клієнтів і має високий потенціал щодо забезпечення стійкого зростання підприємства у майбутньому. Урахування цифрових технологій, інтеграція омніканальних рішень, розвиток private label та оптимізація логістики дають змогу зміцнити конкурентні переваги ТОВ «METRO Cash & Carry» та покращити її ринкові позиції на українському ринку. Теоретичні висновки та практичні настанови, сформульовані в праці, можуть бути використані для подальшого стратегічного планування підприємства, удосконалення її маркетингових програм та реалізації довготермінових ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Eleni N. Arvaniti, Agapi Dima, Chrysostomos D. Stylios, Vagelis G. Papadakis. A New Step-by-Step Model for Implementing Open Innovation. Sustainability. 2022. No. 14(10). 6017p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106017>.
2. Garcia L. J., Botura Junior G., Silva J. C. R. P. Innovation and marketing strategy: a systematic review. International Journal of Innovation - IJI, São Paulo/ 2023. No.11(3). pp.1- 24. DOI: <https://doi.org/10.5585/2023.23150>.
3. Markina I. A., Marchyshynets S. M. Development of innovation and investment potential of the industrial sector. *Actual problems of innovative economy and law*. 2019. No.2. 5-11pp. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>
4. Mousumi Majumdar. Innovative Marketing Strategies For Micro, Small & Medium Enterprises. 2012. Vol. 4, no 2. Pp. 1059–1066. URL: https://www.academia.edu/1791546/Innovative_Marketing_Strategies_For_Micro_Small_and_Medium_Enterprises.
5. Open Innovation: definition and explanation. The Oxford Review. URL: <https://oxford-review.com/oxford-reviewencyclopaedia-terms/encyclopaedia-open-innovation-definition-explanation/>.
6. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Willey. John Willey & Sons, LTD. 2023. 256 p
7. Sattari Bahram, Mehrabi Javad. Model of Marketing Innovative Strategies in International Entrepreneurship: A Global Business Environment. *Canadian Center of Science and Education Asian Social Science*. 2016. No. 12(10). pp. 76-76. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v12n10p76>.
8. Sustainability vs. Profitability: Key Differences, 2025. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/sustainability-vs-profitability-keydifferences>.
9. The Open Innovation Methods Matrix (Part 1). URL: <https://medium.com/100-open-stories/the-open-innovation-methods-matrixpart-1-3b622489b5bf>.

10. The Open Innovation Methods Matrix (Part 2). URL: <https://medium.com/100-open-stories/the-open-innovation-methods-matrixpart-2-ab2ffa940efe>.
11. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2>
12. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>
13. Гавриленко Т.В., Белеєнко Д.Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-11>
14. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. No 1 (86). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44735/2/GEJ_2024v86n1_Holub_V-The_impact_of_digitalization_171-177.pdf
15. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. No1. С. 197-203. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320>
16. Єрмошенко М. М., Дончик Р.В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42>
17. Зеліско, Н. Б., Малюга, В. В. Застосування маркетингових інструментів у діяльності підприємств сфери будівництва. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826503>
18. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних

підприємств. *Економічна наука*. 2018. № 22. С. 85–89. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.85>

19. Квасова, Л., Курбацька, Л., Лозовий, Д. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101>

20. Кобернюк С.О., Нагорна О.В., Хмарська І.А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. No 1 (131). С. 89-95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf

21. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfqQu5BCrEue.pdf>

22. Колесник М. В., Командровська В. Є., Созинова І. В. Відкриті інновації як прояв сучасної моделі інноваційного процесу. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. С. 73–78.

23. Колесник М. В., Рабош І. О., Чернишова Т. В. Актуальні питання реалізації цілей сталого розвитку в системі соціальновідповідального та екологічного маркетингу на прикладі транспортної інфраструктури. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 90. С.143-153 DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-22>.

24. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Ф. Котлер: пер. з англ. Київ.: «Діалектика». 2023. 622 с

25. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.

26. Лях С. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 4. С. 66-73. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1357>

27. Михальченко І.Г., Токар Ю.В., Литвиненко А.О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. *Проблеми системного підходу в економіці* випуск. 2024. № 1(94). С.113-119. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/18.pdf
28. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
29. Овсієнко Н. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-26>
30. Овсієнко Н.В., Овсієнко В.В. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в мережі інтернет. *Економічний простір*. 2024. № 196. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-67-72-ovsiyenko.pdf>
31. Офіційний сайт METRO Cash & Carry. URL: <https://www.metro.ua/>
32. Поморцева, О. Є., Наливайко, Т. А., Козиренко, В. П., Козиренко, С. І. Впровадження моделі маркетингової стратегії у поєднанні з базами геоданих. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип.21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17150772>
33. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
34. Чернишова Т. В. Особливості маркетингових стратегій відкритих інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 26 – 32. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/10-2-1-26-32.pdf>
35. Яківченко А. М. Інтегрована стратегія інноваційного маркетингу growth-hacking на промисловому підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 176 – 182. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/ujae_2025_r01_a29.pdf

ДОДАТКИ
Додаток А

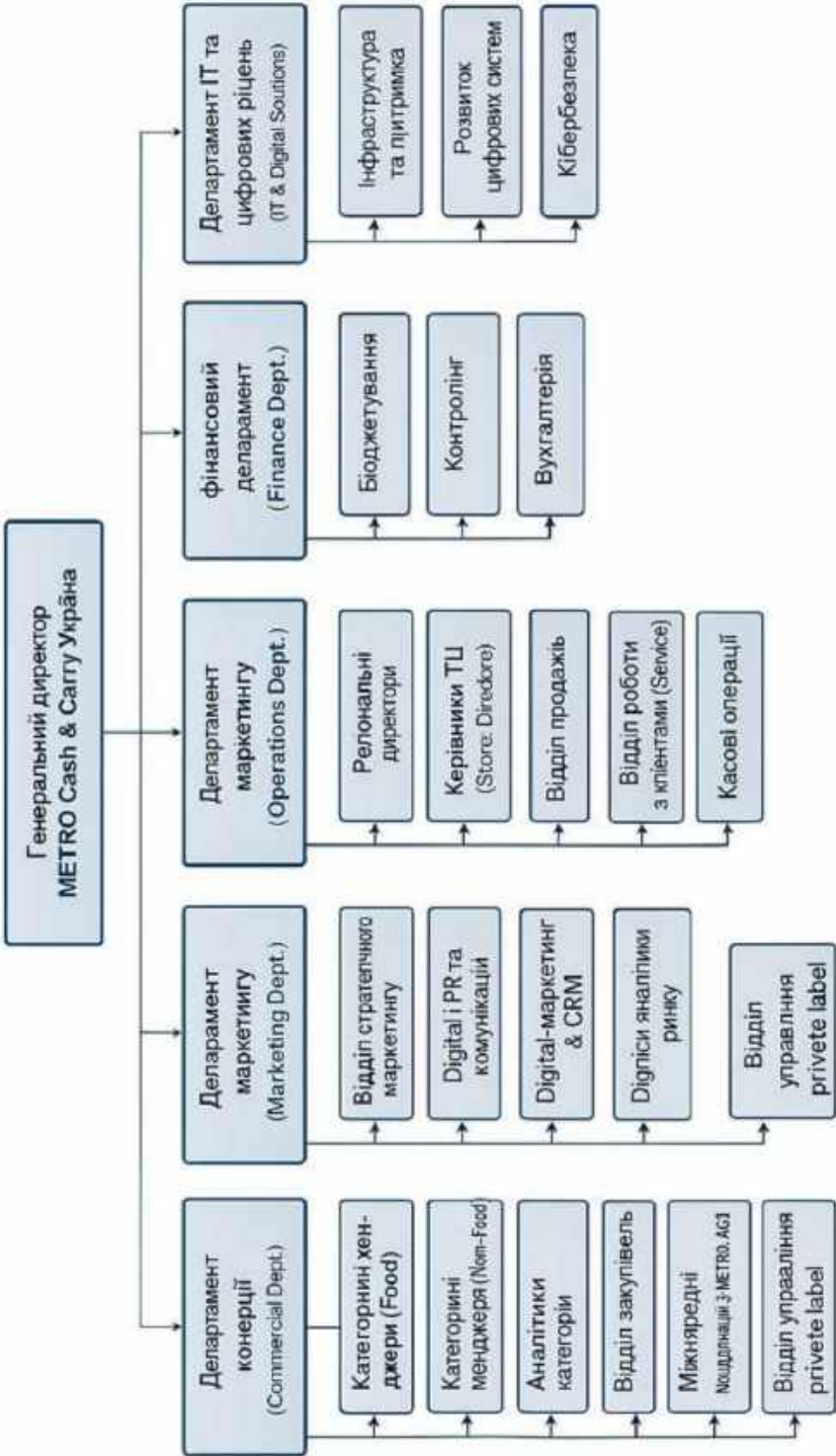


Рис.А.1. Організаційна структура METRO Cash & Carry

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ»**

**здобувач вищої освіти
гр. МРДМ-61
Святослав ТРАЧ**



**Керівник:
к.е.н., доцент
Олена ВОСКОБОЄВА**

МЕТА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ - теоретичне обґрунтування, аналізі поточного стану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії торговельної мережі METRO Cash & Carry в умовах конкурентного ринкового середовища.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- ✓ систематизувати теоретичні підходи до сутності та класифікації маркетингових стратегій торговельних підприємств;
- ✓ проаналізувати сучасні тенденції стратегічного маркетингу в діяльності міжнародних торговельних мереж;
- ✓ охарактеризувати діяльність METRO Cash & Carry та визначити специфіку її маркетингової активності;
- ✓ здійснити комплексний аналіз ринкового середовища, конкурентного статусу та потенційних можливостей підприємства;
- ✓ оцінити ефективність чинної маркетингової програми компанії;
- ✓ розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії METRO Cash & Carry;
- ✓ спрогнозувати очікувані результати та ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт

Маркетингова діяльність торговельної мережі в умовах ринкової конкуренції.

Предмет

теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації маркетингової стратегії торговельної мережі METRO Cash & Carry.

КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Автор / школа	Основний критерій	Види стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага	Лідерство у витратах; диференціація; фокусування
І. Ансофф	Напрямок зростання	Проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація
Котлер, Армстронг	Тип ринкової поведінки	Стратегія лідера, претендента, послідовника, нішевого гравця
Ламбен	Тип споживчої цінності	Стратегія переваги в ціні; якості; інноваційності; сервісі
Дойль	Орієнтація на створення вартості	Стратегії управління споживчою цінністю

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ

Порівняння моделей стратегічного маркетингового планування

Модель	Переваги	Недоліки
Ансоффа	Логічність і простота	Обмежена кількість критеріїв
Портера	Чітке позиціонування	Висока залежність від конкурентних дій
BCG	Полегшує розподіл ресурсів	Узагальненість підходу
GE/McKinsey	Багатофакторність	Вимагає значної кількості даних
Дойля	Орієнтація на цінність	Потребує глибокої аналітики



Етапи стратегічного маркетингового планування торговельного підприємства

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР СУЧАСНОГО РИНКУ

Сучасне бачення припускає, що споживач мусить мати змогу контактувати з торговою мережею через будь-який зручний канал - фізичний магазин, веб-сайт, мобільний застосунок, чат-бот, соціальні мережі, при цьому відомості мають бути узгодженими, правильними та індивідуалізованими

Міжнародні мережі які давно оперують омніканальними бізнес-моделями

Amazon

Target

Ikea

ОНЛАЙН-КАНАЛИ (сайт, додаток, соціальні мережі)



СИНХРОНІЗАЦІЯ ДАНИХ → CRM → ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ

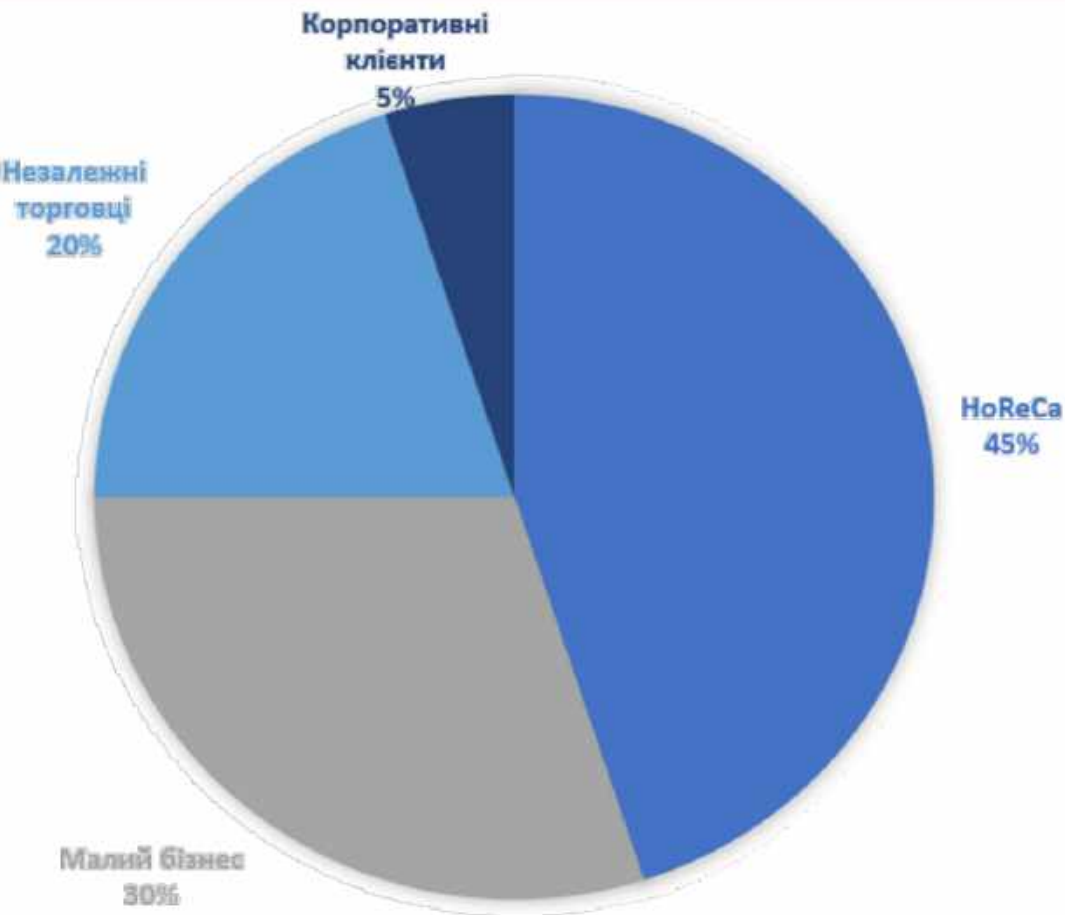


ОФЛАЙН-КАНАЛИ (магазин, служба підтримки)

РИНКОВА ПОЗИЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ METRO CASH&CARRY



Спрощена організаційна структура METRO Cash & Carry Україна



Структура клієнтської бази METRO Cash & Carry Україна.

ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ METRO CASH & CARRY УКРАЇНА

Показник	Значення	Джерело
Річний виторг (2023)	~25–26 млрд грн	TOP-10 Ukrainian food retailers 2023 Top-10 retail leaders in Ukraine by revenue in 2024
Частка ринку B2B	30–35 %	Аналітична оцінка
Кількість HoReCa-клієнтів	15–20 тис.	Оцінка
Частка private label	15–25 %	FORBES Україна
Інвестиції у СЕС	>100 млн грн	METRO та інвестиції у СЕС

1.3а відкритими джерелами, METRO Cash & Carry входить до четвірки найбільших FMCG-мереж за обсягом продажів в Україні, поступаючись лише найбільшим роздрібним операторам. Це свідчить про значний масштаб діяльності підприємства, незважаючи на її спеціалізацію у сфері гуртової торгівлі

2. Показники засвідчують сталість підприємства та його спроможність утримувати значні обсяги збуту навіть у скрутних економічних умовах. Ключовим чинником стійкості є різноманітність шляхів постачання, наявність власних брендів та вкладення у новаторство.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

SPACE-аналіз METRO Cash & Carry

Група показників	Критерій оцінювання	Характеристика METRO Cash & Carry	Оцінка (від -6 до +6)
FS – Фінансова сила	Рентабельність, потоки готівки, оборотність запасів	Стабільні фінансові результати, позитивна динаміка EBITDA, ефективна логістика	+5
	Диверсифікація постачання	Активна робота з великими постачальниками та private label	+4
CA – Конкурентоспроможність	Ринкова частка	Сильні позиції у B2B-сегменті, лідер серед Cash & Carry	-3 (мінус, бо менша частка у масовому retail)
	Сила бренду	Висока впізнаваність серед професійних клієнтів	-2
IS – Привабливість галузі	Зростання B2B та HoReCa	Ринок HoReCa демонструє відновлення та стабільне зростання	+4
	Розвиток доставки та цифровізації	Значні можливості розширення сервісів	+5
ES – Стабільність середовища	Економічні ризики	Вплив воєнного стану та зміни споживчого попиту	-4
	Рівень конкуренції	Висока конкуренція з боку роздрібних мереж та гуртових баз	-5

REST-аналіз маркетингової діяльності METRO Cash & Carry

Компонент REST-моделі	Суть елементу	Оцінка стану METRO Cash & Carry	Ступінь розвитку
R – Resources (ресурси)	Матеріальні, кадрові, інтелектуальні та логістичні ресурси	Сучасні склади, сильний персонал, розвинена логістика, private label, партнерства з HoReCa	Високий
E – Efficiency (ефективність)	Ефективність процесів, швидкість обслуговування, операційна продуктивність	Висока швидкість доставки, оптимізована логістика, ефективна структура асортименту, програми лояльності	Високий
S – Strategy (стратегія)	Довгострокова маркетингова та збутова стратегія	Фокус на B2B, розширення private label, digital-стратегія, омніканальність	Середній/високий
T – Technology (технології)	Цифрові інструменти, CRM, автоматизація, аналітика даних	Активне використання CRM, Mcompanion, онлайн-замовлень; потреба у глибокій персоналізації	Середній

МОДЕЛЬ 5 СИЛ ПОРТЕРА ДЛЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА METRO CASH & CARRY

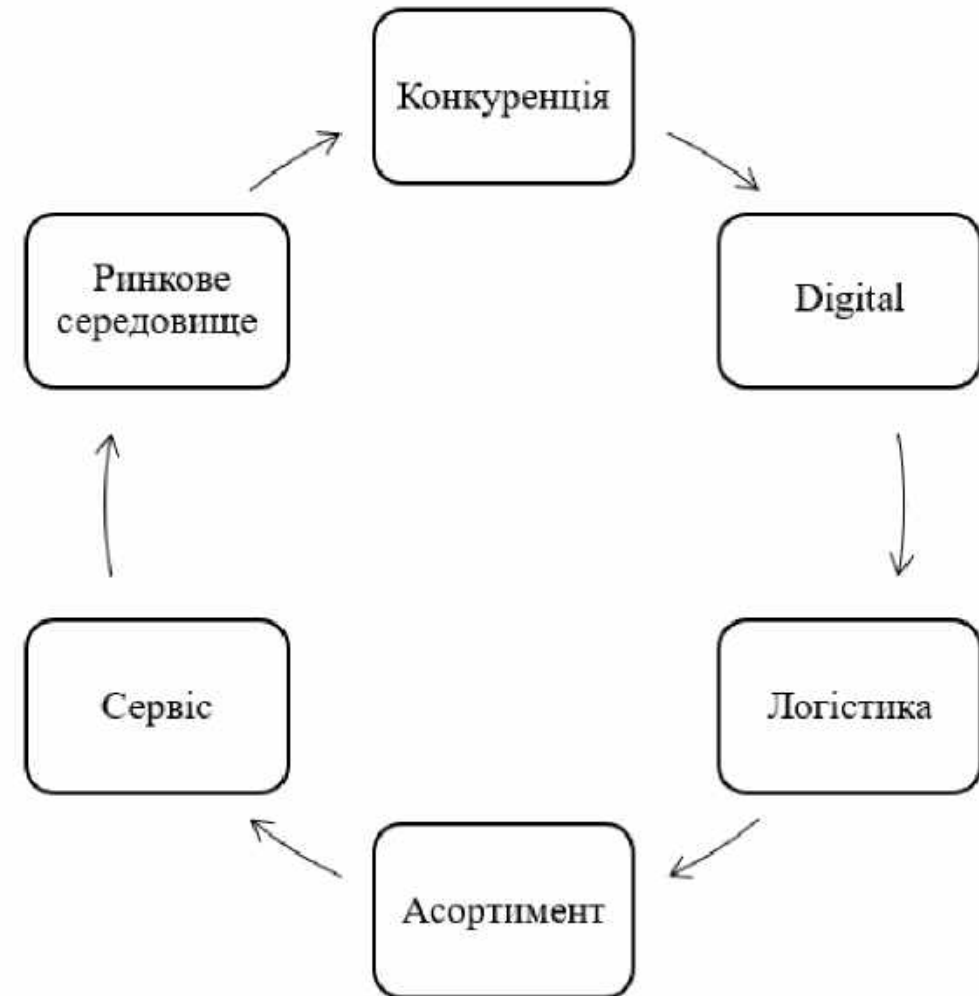
Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика впливу на METRO Cash & Carry
1. Конкуренція серед існуючих підприємств	Високий	Український ринок характеризується сильною конкуренцією з боку великих FMCG-мереж (АТБ, Сільпо, Епіцентр, Novus), а також численних гуртових баз і регіональних дистриб'юторів. Формат Cash & Carry є унікальним, однак конкуренти активно виходять у B2B та HoReCa.
2. Загроза появи нових конкурентів	Середній	Вхід на ринок потребує значних інвестицій у логістику та інфраструктуру, що ускладнює швидке входження нових гравців. Проте розвиток онлайн-платформ доставки та e-wholesale зменшує вхідні бар'єри.
3. Сила постачальників	Середній/Високий	Постачальники мають можливість впливати на цінову політику через обмежені логістичні маршрути країни, нестабільність імпорتنих поставок та залежність від валюти. METRO знижує ризики через private label та диверсифікацію постачальників.
4. Сила покупців	Високий	Основні клієнти — професійні закупівельники HoReCa та малого бізнесу, які роблять великі обсяги закупівель та мають високі вимоги до цін, якості та сервісу. Їхня відданість нестабільна без персоналізації та програм лояльності.
5. Загроза товарів-замінників	Середній	Замінниками можуть бути прямі закупівлі від виробників, ринки, фермерські постачальники, локальні склади, а також онлайн-платформи, що пропонують швидку доставку. Однак METRO виграє завдяки широті асортименту та надійності поставок.

Конкурентне середовище METRO Cash & Carry є **висококонкурентним**, оскільки підприємництво працює в умовах потужного тиску з боку існуючих FMCG-мереж, активного розвитку онлайн-доставки та вимогливості B2B-клієнтів. Найбільшу загрозу становлять **сила покупців** та **інтенсивна конкуренція**, тоді як найбільш контрольованими залишаються загрози нових гравців і товарів-замінників.



ПОТРЕБА У ВДОСКОНАЛЕННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТРО CASH & CARRY МАЄ СИСТЕМНИЙ ТА КОМПЛЕКСНИЙ ХАРАКТЕР, ЩО ЗУМОВЛЕНО:

- зміною моделі ринку та структури попиту
- цифровою трансформацією закупівель;
- посиленням конкуренції;
- зростанням значущості сервісу;
- логістичними викликами;
- потребою у розвитку private label;
- трансформацією сегмента HoReCa;
- змінами у поведінці підприємців малого бізнесу.



ОНОВЛЕНА СЕГМЕНТАЦІЯ КЛІЄНТІВ METRO CASH & CARRY

Оновлена продуктова стратегія METRO Cash & Carry повинна передбачати:

- розширення асортименту private label у преміальному сегменті HoReCa;
- посилення позицій у базових категоріях харчових продуктів;
- впровадження товарів для професійного використання (кухонне приладдя, інвентар, санітарні засоби);
- розширення групи «заморозка та напівфабрикати», що особливо затребувана у HoReCa.

Сегмент	Закупівельна поведінка	Основні критерії вибору постачальника
HoReCa Premium	Регулярні закупівлі великими партіями, високі стандарти якості	Стабільність логістики, спеціалізований асортимент, оперативні доставки
HoReCa Start / Micro	Закупівлі невеликими партіями, часті замовлення	Можливість швидкого формування замовлення, гнучкість доставки
Traditional Trade	Фокус на базовому асортименті, регулярні поставки	Ціна, прогнозованість умов, private label
Corporate Clients	Стандартизовані закупівлі, потреба в надійності	Контрактні умови, гарантія якості, безперебійні поставки

НА КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ РІВНІ СТРАТЕГІЯ ОХОПЛЮЄ ТРИ КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ:

Нова стратегія

```
graph TD; A[Нова стратегія] --> B[Створення мультимедійної моделі обслуговування, яка поєднує Cash & Carry, доставку, онлайн-замовлення та цифрові сервіси.]; A --> C[Формування системи персоналізованої взаємодії з клієнтами, що базується на CRM, Big Data та сегментації покупців.]; A --> D[Посилення ціннісної пропозиції підприємства через розвиток private label, логістичну гнучкість, підвищення енергоефективності та розширення сервісної підтримки бізнесу.];
```

Створення мультимедійної моделі обслуговування, яка поєднує Cash & Carry, доставку, онлайн-замовлення та цифрові сервіси.

Формування системи персоналізованої взаємодії з клієнтами, що базується на CRM, Big Data та сегментації покупців.

Посилення ціннісної пропозиції підприємства через розвиток private label, логістичну гнучкість, підвищення енергоефективності та розширення сервісної підтримки бізнесу.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

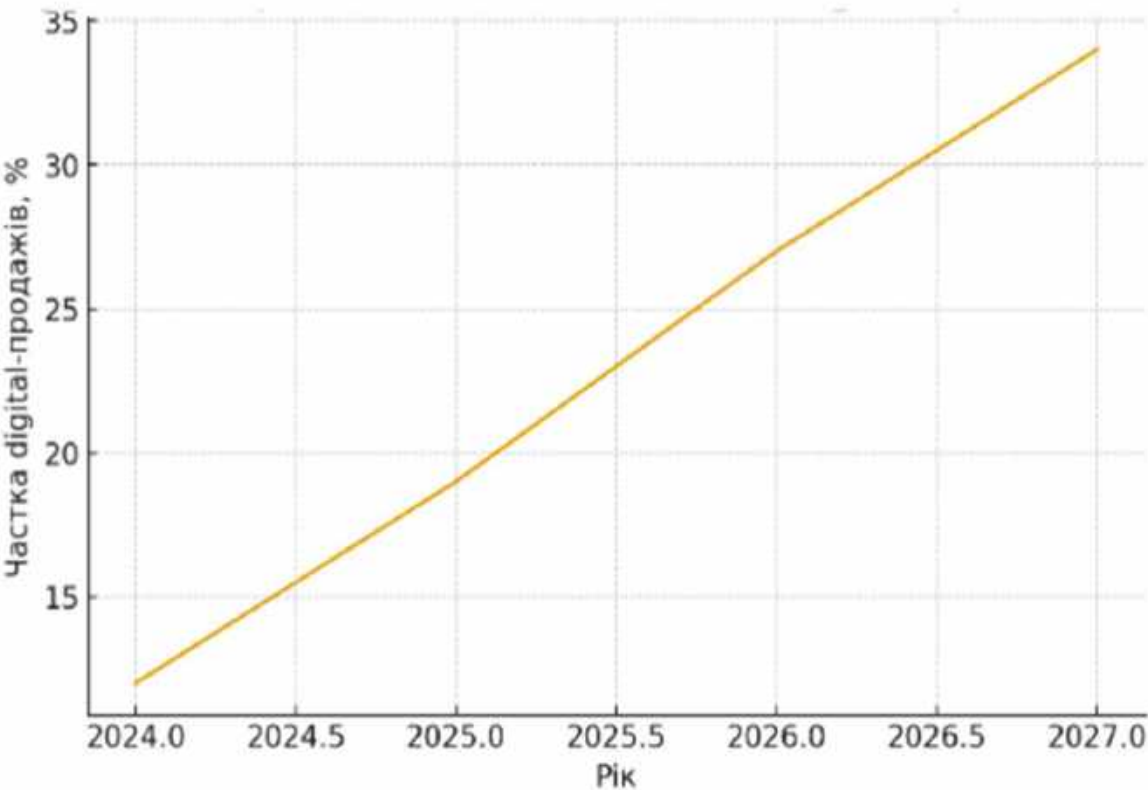
Прогноз зміни рівня клієнтської активності METRO у 2024–2027 рр.

Показник	2024	2025	2026	2027
Середня частота закупівель одного клієнта (разів/місяць)	4,1	4,8	5,6	6,1
Частка клієнтів, що здійснюють регулярні замовлення	41 %	52 %	63 %	68 %
Рівень повторних покупок	71 %	79 %	86 %	89 %
Середній чек (зростання до 2024 р., %)	–	+8 %	+14 %	+19 %

Цифрова трансформація матиме й операційний ефект. Зокрема, автоматизація процесів замовлень та введення аналітичних алгоритмів дозволять скоротити:

- час формування замовлення на 35–40 %;
- кількість помилок при обробці замовлень на 45–50 %;
- витрати на логістику дрібних партій на 7–12 %.

ПРОГНОЗ ЗБІЛЬШЕННЯ ЧАСТКИ DIGITAL-ПРОДАЖІВ МЕТРО

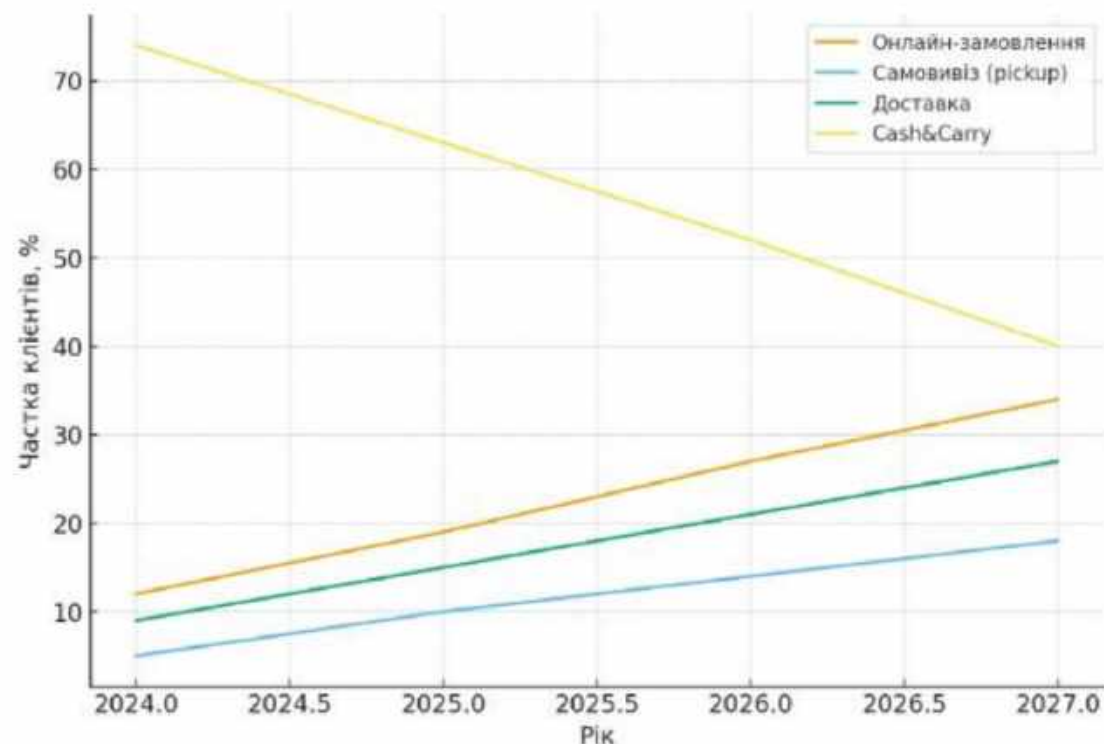


Прогноз фінансового ефекту від розвитку private label

Рік	Частка продажів PL	Маржинальність PL	Додатковий прибуток, млн грн	Зміна маржинальності компанії
2024	17 %	14 %	—	—
2025	22 %	16 %	310	+1,2 п.п.
2026	27 %	19 %	680	+2,3 п.п.
2027	31 %	21 %	1040	+3,1 п.п.

Ці показники відповідають стандартам, описаним у звітах Accenture та McKinsey щодо цифрових рішень у гуртовому ритейлі

ОЧІКУВАНІ ЗМІНИ ПОКАЗНИКІВ ОМНІКАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КЛІЄНТІВ METRO



Це означає, що майже половина клієнтів METRO Cash & Carry у 2027 р. здійснюватиме закупівлі у комбінованих форматах, що підвищить їхню лояльність та зменшить ризики відтоку до конкурентів.

Інтегральний прогноз фінансових даних METRO Cash & Carry на наступні три роки виявляє позитивну динаміку, яка відображає наслідки втілення запропонованих стратегічних ухвалень. Вагоме зростання товарообігу та валового прибутку передбачається завдяки збільшенню клієнтської групи, запровадженню методів індивідуальної роботи з покупцями та піднесенню частки споживачів категорії HoReCa. Прогноз демонструє збільшення величини EBITDA як наслідок не тільки нарощування обсягів продажу, але й підвищення корисності використання активів компанії. Разом ці зміни вказують на те, що оновлена маркетингова стратегія має чітко окреслений фінансовий ефект, який дозволяє METRO Cash & Carry гарантувати незмінний розвиток навіть за обставин ринкової нестабільності та посиленої конкуренції.

НАЙГОЛОВНІШЕ: ПРОГНОЗ ОСНОВНИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ
МЕТРО У 2024–2027 РР

Показник	2024	2025	2026	2027
Оборот, млрд грн	52	57	64	72
Валовий прибуток, млрд грн	6,8	7,9	9,5	11,2
Маржинальність, %	13,1	13,8	14,9	15,6
Частка private label	17 %	22 %	27 %	31 %
EBITDA, млрд грн	3,1	3,6	4,2	4,9

1. У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження процесів формування та реалізації маркетингової стратегії торговельного підприємства на прикладі METRO Cash & Carry в умовах ринкової турбулентності та посилення конкуренції.
2. Обґрунтовано роль маркетингової стратегії як системного інструменту забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості тривалого розвитку торговельної мережі.
3. Проаналізовано поточний стан маркетингової діяльності METRO Cash & Carry, особливості її позиціонування, структуру клієнтської бази та взаємодію з професійними покупцями сегменту B2B.
4. Виявлено ключові сили підприємства, зокрема розвинену логістичну інфраструктуру, професійну орієнтацію на B2B-сегмент і стабільну клієнтську базу, а також проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації та персоналізації комунікацій.
5. Доведено необхідність стратегічної маркетингової діяльності METRO Cash & Carry з урахуванням сучасних тенденцій розвитку гуртової торгівлі та змін у поведінці оновлення клієнтів.
6. Розроблено оновлену маркетингову стратегію підприємства з акцентом на цифрову трансформацію, впровадження омніканальної моделі обслуговування, удосконалення CRM-системи та розвиток власних торгових марок.
7. Обґрунтовано практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з професійними клієнтами, розширення клієнтської бази та зростання рівня повторних закупівель.
8. Прогнозні розрахунки засвідчили, що реалізація запропонованої стратегії сприятименню зростання обороту, прибутковості та підвищення фінансової стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

ДОПОВІДЬ ЗАКІНЧЕНА! ДЯКУЮ ЗА УВАГУ

METRO Україна: сильний бізнес для сильної економіки

The logo for METRO Cash & Carry is displayed within a dark blue rectangular box. The word "METRO" is written in large, bold, yellow capital letters. Below it, the words "Cash & Carry" are written in smaller, white capital letters.

METRO
Cash & Carry